



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Yritys X:n myyntihenkilöstön toiminnan kehittäminen myyntipalvelussa

Forsblom, Sonja
Hollstein, Ville

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Yritys X:n myyntihenkilöstön toiminnan kehittäminen myyntipalvelussa

Forsblom, Sonja & Hollstein, Ville
Palvelujen tuottamisen ja johtami-
sen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2014

Forsblom, Sonja; Hollstein, Ville

Yritys X:n myyntihenkilöstön toiminnan kehittäminen myyntipalvelussa

Vuosi	2014	Sivumäärä	56
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yritys X:n myyntihenkilöstön toimintaa tuottamassaan myyntipalvelussa. Tarkoituksena oli yhtenäistää ja selkeyttää myyntihenkilöstön toimintaa. Tuotoksena kehittämisprosessista syntyi kehitysehdotuksia myyntihenkilöstön luoman myyntipalvelun yhtenäistämiseksi ja selkeyttämiseksi. Yksi luoduista kehitysehdotuksista oli kirjallinen ehdotelma myyntiprosessiin vaiheisiin.

Toimeksiantajana toimi palvelualalla toimiva yritys X. Toimeksiantajaorganisaatiossa oli meillä suuria muutoksia, jotka vaikuttivat suuresti myös yrityksen myyntihenkilöstön toimintaan myyntipalvelussa. Opinnäytetyön viitekehys koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä keskitytään asiakassuhteisiin ja niiden elinkaariin, asiakaspalveluun ja sen laatuun sekä asiakastytyvyyteen. Toisessa osassa keskitytään B-2-B -myyntiin ja sen sisältämään myyntiprosessiin.

Kehittämistyössä käytettiin menetelminä teemahaastattelua, asiakaskyselyä, SWOT-analyysiä ja aivorihtä. Teemahaastattelut toteutettiin toimeksiantajaorganisaation liiketoimintajohtajan ja neljän myyntihenkilöstön jäsenen kanssa. Asiakaskysely lähetettiin sähköpostitse kahdeksalle yrityksen asiakkaalle ja vastauksia saatiin neljältä asiakkaalta. Teemahaastatteluiden ja asiakaskyselyn tuloksista tehtiin SWOT-analyysi yrityksen myyntipalvelun vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista. Heikkouksiin ja uhkiin tuotettiin aivorihtien avulla kehittämis ehdotuksia.

Kehittämisprosessin aikana huomattiin, että vaikka toimeksiantajaorganisaation asiakkaat pitivät myyntipalvelua onnistuneena, on siinä myös paljon kehitettävää. Tärkeimpinä asioina pidettiin sitä, että yritys laatisi ja julkaisisi kirjalliset myynti- ja markkinointistrategiat sekä ottaisi käyttöön opinnäytetyössä luodun ehdotelman myyntiprosessista myyntihenkilöstön toiminnan yhtenäistämiseksi. Toimeksiantajaorganisaatio totesi opinnäytetyöstä löytyvien kehitysehdotuksien olevan hyödyllisiä ja ne aiotaan ottaa huomioon myyntihenkilöstön toimien jatkokehittämisessä.

Asiasanat: asiakaspalvelu, B-2-B -myynti, myyntiprosessi, kehittämistyö

Forsblom, Sonja; Hollstein, Ville

Developing Sales Personnel's Actions in Company X's Sales Services

Year	2014	Pages	56
------	------	-------	----

The objective of this thesis was to develop the working operations of company X's sales personnel in their sales services. The purpose was to streamline and clarify sales personnel's actions. The output of this development process was development suggestions for the streamlining of company X's sales service. One of the development suggestions created was a written proposal for the stages of the sales process.

Company X's business operates in the service industry. Company X was going through a large scale of changes which greatly affected the company X's sales personnel's actions in their sales services. The thesis consists of two sections. The first section focuses on customer relations and their lifecycles, customer service and its quality and customer satisfaction. The second section introduces B-2-B sales and the sales process it includes.

The used methods were theme interview, customer survey, SWOT analysis and brainstorming. The theme interviews were executed with the company's business manager and four members of the sales personnel. The customer survey was sent to eight current clients of the company via email. Four answered the survey. The SWOT analysis about the company's sales services' strengths, weaknesses, opportunities and threats was drawn up based on the results from the theme interviews and customer survey. Development suggestions were produced with the help of brainstorming.

During the development proses it was discovered that even though company X's clients feel that the sales services are successful, there are some topics to improve on. The most important items to develop would be to make and publish written strategies for sales and marketing and also to apply the sales process suggestion that was developed in this thesis to streamline the actions of the sales personnel. Company X found the development suggestions in this thesis beneficial and they are going to be taken into account when the development of the sales services proceeds.

Key words: customer service, B-2-B -sales, sales process, development process

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimeksiantajan esittely	7
3	Asiakaspalvelu ja myyntityö B-2-B -palveluliiketoiminnassa	8
3.1	Asiakassuhteet B-2-B -palveluliiketoiminnan pohjana	8
3.1.1	Asiakassuhteet ja niiden elinkaari	10
3.1.2	Asiakaspalvelu	13
3.1.3	Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys	14
3.2	B-2-B -myynti	17
3.3	Myyntiprosessi	18
3.3.1	Prospektien etsintä ja arviointi	21
3.3.2	Myyntiesittelyä edeltävä valmistelu	22
3.3.3	Lähestyminen ja myyntiesittelyn pitäminen	22
3.3.4	Vastaväitteiden ja vastustusten käsittely sekä kaupan päättäminen ...	23
3.3.5	Seuranta, asiakkaasta huolehtiminen ja jälkimarkkinointi	23
4	Myyntihenkilöstön toimien eli myyntipalvelun kehittämisprosessin kuvaus	24
4.1	Teemahaastattelu	24
4.1.1	Liiketoimintajohtajan teemahaastattelun toteutus ja tulokset	26
4.1.2	Myyntihenkilöstön teemahaastatteluiden toteutus ja tulokset	29
4.1.3	Yhteenvedo liiketoimintajohtajan ja myyntihenkilöstön teemahaastatteluiden tuloksista	31
4.2	Asiakaskysely, sen toteutus ja tulokset	34
4.3	SWOT -analyysi	37
4.4	Aivoriihi	40
5	Johtopäätökset	44
	Lähteet	46
	Kuviot	48
	Taulukot	49
	Liitteet	50

1 Johdanto

Asiakassuhteiden jalostaminen ja ylläpitäminen on yksi B-2-B -liiketoiminnan kulmakivistä, ja yritykset muuttavatkin toimintaansa entistä asiakaslähtoisemmäksi (Ojasalo & Ojasalo 2010, 121). Samalla palvelu ja sen laatu kasvattavat vaikutusvaltaansa ostajien ostopäätöksissä. Hyvään palveluun tottuneilla asiakkailla on korkeat odotukset saamaansa palveluun tulevaisuudessakin, joten yritysten tulisi pitää palvelunsa tasalaatuisina ja myös kehittää niitä jatkuvasti. (Aarnikoivu 2005, 82.) Myyntihenkilöstön työhön sisältyy useita erilaisia asiakaspalveluhetkiä, joten asiakaspalveluosaamisella on suuri vaikutus myyntihenkilöiden myyntiprosesseissa.

Tässä opinnäytetyössä perehdyttiin palvelualalla toimivan yrityksen myyntihenkilöstön toimien eli myyntipalvelun nykytilan kartoittamiseen ja kehittämiseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajaorganisaation myyntihenkilöstön toimintaa B-2-B -palvelusopimusmyyntityössä. Tarkoituksena oli selkeyttää ja yhtenäistää yrityksen myyntihenkilöstön toimia myyntipalvelussa. Tuotoksena syntyi kehitysehdotuksia myyntihenkilöstön toiminnan selkeyttämiseksi ja yhtenäistämiseksi. Opinnäytetyön tietoperustassa painottuvat asiakassuhteet ja niiden elinkaari, asiakaspalvelu ja sen laatu sekä asiakastyytyväisyys, B-2-B -myynti ja myyntiprosessi.

Opinnäytetyö oli toteutukseltaan toiminnallinen kehittämishanke. Myyntipalvelun nykytilan kartoittamiseksi tehtiin teemahaastattelut toimeksiantajaorganisaation liiketoimintajohtajalle ja neljälle myyntihenkilöstön jäsenelle. Haastatteluiden jälkeen toteutettiin asiakaskysely yrityksen asiakkaille. Haastatteluiden ja asiakaskyselyn tuloksien pohjalta tehtiin SWOT -analyysi myyntihenkilöstön tuottaman myyntipalvelun vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien löytämiseksi. Tämän jälkeen löydetyille haasteille ja uhille ideoitiin ratkaisuja, joiden avulla toimeksiantajaorganisaation myyntihenkilöstön tuottama myyntipalvelu olisi nykyistä yhtenäisempää.

Tämän opinnäytetyön alussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja. Sen jälkeen esitellään työssä käytetty tietoperusta. Tietoperustan jälkeen käydään läpi kehittämistyön etenemisvaiheet ja näissä käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät. Lopuksi esitellään yhteenveto tehdystä kehittämistyöstä ja sen avulla luodut kehitysehdotukset sekä johtopäätökset.

2 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli palvelualalla toimiva yritys. Toimeksiantajayrityksestä käytetään nimitystä ”toimeksiantajaorganisaatio” ja ”yritys X”.

Toimeksiantajayritys on keskisuuri yritys, joka tarjoaa palvelujaan valtakunnallisesti niin yrityksille kuin yksityisillekin. Yrityksen pääasialliset asiakkaat ovat toisia yrityksiä, joten tämä opinnäytetyö keskittyi B-to-B - palvelusopimusmyyntiin. Yritys on perustettaessaan keskittynyt yhteen liiketoiminta-alueeseen, mutta nykyään kyseinen liiketoiminta muodostaa vain noin 30 % yrityksen tulovirrasta. Tämä johtuu siitä, että yritys on viimeisien vuosien aikana muuttunut monialayritykseksi. (Liiketoimintajohtaja 2014.) Tällä tarkoitetaan kokonaisvaltaisen palvelun tarjoamista asiakkaille laadukkaalla asiakaspalvelulla ja käytännön toteutuksella. Yritys erottuu kilpailijoistaan juuri sillä, että se pystyy tarjoamaan ja tuottamaan asiakkailleen useita palveluja. Yrityksellä on kilpailijoita jokaisella toimintansa osa-alueella, mutta kilpailijaa, joka pystyisi tarjoamaan kaiken saman omin voimin ei ole. (Liiketoimintajohtaja 2014.)

Yrityksen sisällä on kaksi myyntiorganisaatiota, joista toinen myy konkreettisia tuotteita ja toinen vain palveluja. Yrityksen myyntistrategia on fokuksen alla ja kehitteillä muutoksiin liittyvistä syistä. Tämä tarkoittaa sitä, että tällä hetkellä yrityksen myyntistrategiaa ei ole tarkemmin määritetty, mutta se painottuu pääasiallisesti suoramyyntilliseen uusasiakashankintaan. Yrityksen tämän hetkinen myyntistrategia kuvastaa enemmänkin myynnillistä visiota, kuin tapaa päästä määriteltynä tavoitteeseen. Kahden eri myyntiorganisaatiopuolen strategian ja myyntiprosessin muodostaminen yhtenäiseksi ei ole vielä onnistunut. Organisaation eri puolia ei haluta liikaa eritellä, vaan niitä halutaan käsitellä yhtenä prosessina. Yrityksen myyntistrategisena tavoitteena on seuraavan viiden vuoden aikana kasvaa vuosittain merkittävä prosenttiosuus omasta liikevaihdostaan. (Liiketoimintajohtaja 2014.)

Yritys X on määritellyt myyntihenkilöstönsä toiminnan olevan siirtymävaiheessa tuotantopainotteisesta toiminnasta myyntipainotteiseksi toiminnaksi organisaatiossa tapahtuneiden muutosten myötä. Myyntipainotteisessa toiminnassa haetaan kontakteja myyjälähtöisesti eli myyntiprosessin kautta, kun taas tuotantopainotteisessa toiminnassa vastaanotetaan tilauksia ja reagoidaan asiakkuuksiin vasta asiakkuuksien ensin ilmaistua kiinnostuksensa yritystä ja sen tuotteita tai palveluja kohtaan. Myyntipainotteisessa toiminnassa nimensä mukaisesti panostetaan myyntiin, myyntihenkilöstöön ja erityisesti myynnin laatuun. Saamalla asiakas asiakkuudeksi myyntipainotteita työtä tekevä organisaatio tuo molempien toimintaan enemmän läsnäoloa ja vaikutusmahdollisuuksia. (Rubanovitsch & Valovirta 2009, 104-105.)

3 Asiakaspalvelu ja myyntityö B-2-B -palveluliiketoiminnassa

Myyntiprosessin aikana tapahtuvaa palvelua pidetään itsestäänselvyytenä, johon panostamista tai kehittämistä ei nähdä tarpeellisena tai sitä ei osata käyttää myyntiargumenttina. Entistä tietoisempien asiakkaiden kannalta on tärkeätä, että myyjät osaisivat ja ymmärtäisivät käyttää asiakaspalveluosaamistaan hyväkseen myyntitilanteissa, sillä palvelulla ja sen laadulla voi vaikuttaa ostajien ostopäätökseen. (Balac 2009, 86 - 87.)

3.1 Asiakassuhteet B-2-B -palveluliiketoiminnan pohjana

Henkilöllä voi olla suhteita mm. toisten ihmisten, asioitten tai organisaatioiden kanssa, eikä yksikään organisaatio selviä markkinoilla ilman suhteita sidosryhmiinsä (Jain & Jain 2005). Yritykset ovat alkaneet muuttaa toimintaansa asiakassuhdelähtöisemmäksi. Tämän tarkoituksena on saada niin yksityis- ja yritysasiakkaita kuin itse yrityksiä tyydyttävä molemminpuolinen suhde. Asiakaskeskeinen ajattelutapa auttaa yrityksiä kehittämään toimintaansa toimivamman palvelukokemuksen luomiseen, jolloin markkinoinnissakin keskitytään ja panostetaan enemmän yksilöityihin ryhmiin massojen sijasta. Tavoitteena on saada luotua kestäviä suhteita yrityksen ja sen asiakkaitten välille. (Jain & Jain 2005.)

Asiakassuhdemarkkinointi nousi terminä tietoisuuteen vuonna 1983 palvelututkija Leonard Berryn toimesta. Hänen mukaansa asiakassuhdemarkkinoinnin päätavoitteena on rakentaa ja ylläpitää suhteita sitoutuneisiin ja kannattaviin asiakkaisiin. Tämä saadaan aikaiseksi houkuttelemalla asiakkaita, ylläpitämällä asiakassuhteita ja asiakassuhteita vahvistamalla. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 121.)

Markkinointi on ensisijaisesti yrityksen ajattelutapa ja markkinointiajatus, jonka tulee ohjata yrityksen kaikkia ihmisiä, prosesseja ja toimintoja. (Grönroos 2010, 315.) Markkinoinnilla on yleensä kolme tavoitetta: asiakkaitten saaminen, asiakkaitten säilyttäminen ja asiakkuuden kasvattaminen. Taulukkoon 1 on määritelty Grönroosin (2010, 318) kirjan mukaisesti markkinoinnin tavoitteet ja asiakkaitten sitoutumisen tasot kussakin markkinoinnin tavoitteessa.

Taso	Markkinoinnin tavoite	Asiakassitoutuminen
1: Asiakashankinta	Saada asiakkaat valitsemaan yrityksen palvelut/tuotteet	Koeosto
2: Asiakkaiden säilyttäminen	Saada asiakkaat tyytyväiseksi ostamaansa, jotta he ostava toistekin	Uusintaostojen tekeminen, tarpeiden täyttymisen arviointi
3: Asiakkuuden kasvattaminen	Luottamukseen perustuvan suhteen solminen asiakkaan kanssa, asiakkaat sitoutuvat yritykseen ja asioivat siellä jatkuvasta	Asiakassuhde on syntynyt, tunneperäinen sitoutuminen yritykseen

Taulukko 1: Markkinoinnin tavoitteet ja asiakkaan sitoutumisen tasot (mukaillen Grönroos 2010, 183)

Ensimmäinen taso, asiakashankinta, pyritään saavuttamaan kertamyyntimarkkinoinnilla. Asiakkaita lähestytään asiakashankintaan pyrkivin keinoin, kuten erilaisten mainoskampanjoiden tai hintatarjousten muodossa. Kun yritys ja sen asiakkaat ovat säännöllisessä vuorovaikutuksessa, yrityksen tulee kehittää palveluprosessien asiakaskontakteja tavalla, joka vaikuttaa myönteisesti asiakkaisiin ja kannustaa heitä jatkamaan ostamista. Tämän onnistuessa tasolla kaksi, voi yritys saada jatkuvan osuuden asiakkaiden tietyn tuote- tai palveluryhmän ostoista. Kolmannella tasolla on varsinainen asiakassuhde syntynyt, jos asiakas tuntee tunneperäistä sitoutumista yritykseen ja asioi siellä jatkuvasti. (Grönroos 2010, 318-319.)

Asiakassuhteisiin pohjautuva markkinointi on vaihtoehto kertamyyntiin tai tuotteiden ja palvelujen vastikkeelliseen vaihtamiseen keskittymiselle. Palvelukilpailussa toimivan yrityksen johtamisessa on välttämätöntä ymmärtää asiakassuhteisiin perustuvaa markkinointia. (Grönroos 2010, 30.) Asiakassuhdemarkkinoinnin perusta on yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen selkeä ymmärrys, jonka tavoitteena on tietää miten asiakkaille luodaan arvoa ja millainen yrityksen ja asiakkaan välinen suhde on. (Grönroos 2010, 70.)

Pitkäaikaisten ja kannattavien asiakassuhteiden rakentaminen, vahvistaminen ja ylläpitäminen ovat tärkeässä asemassa asiakassuhteisiin perustuvassa liiketoiminnassa. Toisille yrityksille palveluja tuottavan yrityksen on tärkeitä kyetä hankkimaan sekä uusia asiakkaita, että pitää ja kehittää jo olemassa olevia asiakassuhteitaan. B-2-B-palveluissa yksi merkittävistä liiketoiminnan kannattavuuden tekijöistä on asiakassuhteiden ylläpitäminen ja luominen, sillä pitkien asiakassuhteiden muodostuminen on tyypillistä B-2-B-markkinoilla. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 121.)

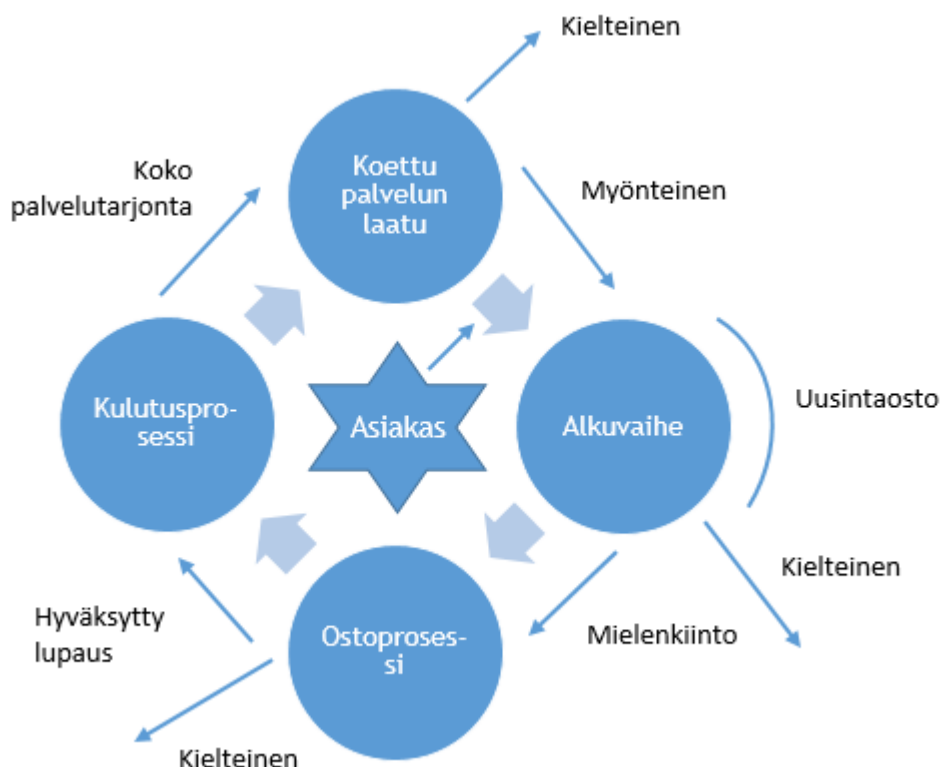
Asiakassuhteisiin painottuva toiminta vaatii työkaluja, toimintoja ja prosesseja, jotka tukevat ja helpottavat asiakassuhteiden hallintaa (Grönroos 2010, 70). Tärkeätä asiakassuhteisiin painottuvassa toiminnassa on, että koko organisaatio toimii asiakaslähtöisesti. Tällöin on tärkeää ymmärtää ja hyödyntää asiakkaiden käyttäytymistä, jotta asiakkaiden toiveet ja tarpeet pystytään täyttämään. Yritysten tulisi olla aidosti läsnä asiakkaittensa arjessa ja keskittyä siihen, mitä heidän asiakkaansa kokevat päivittäisessä elämässään. Keskityttäessä arjen ongelmiin yritykset saavat suuremman kohdeyleisön, kuin keskittymällä asioihin, jotka todellisuudessa ovat asiakkaittensa saavuttamattomissa. (Arantola & Korkman 2009, 7-8, 14.) Asiakkaiden ongelmien ratkaiseminen on B-2-B -toiminnassa yksi ratkaisevia tekijöitä hyvien asiakassuhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä sillä ratkaisun tuottaminen merkitsee arvoa asiakkaalle. Yritys, joka pystyy ratkaisemaan palvelutarjonnallaan asiakkaansa ongelmia, voi samalla kasvattaa myyntimahdollisuuksiensa määrää. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 62-63.)

Asiakaslähtöisyyden ymmärretään toisinaan olevan sitä, että asiakkaan vuoksi pitäisi olla valmis tekemään mitä tahansa, toisen näkemyksen mukaan asiakkaan odotukset tulee ylittää tuottamalla ja tarjoamalla palveluja, joita asiakkaat eivät ole osanneet pyytää (Reinboth 2008, 22). Reinbothin (2008, 22) mukaan asiakaslähtöisyys onnistuu yrityksissä vain silloin, kun yrityksellä on niin paljon tyytyväisiä asiakkaita, että toiminta on taloudellisesti kannattavaa. Tällöin yrityksen kehitystoimien lähtökohtana tulisi olla se, että asiakkaita pitäisi jatkossa palvella jollakin asiakkaan arvostamalla tavalla entistä paremmin. (Reinboth 2008, 22.) Jotta yrityksen toiminta voisi olla asiakaslähtöistä asiakassuhteisiin pohjautuvaa toimintaa, tulee yrityksen ensin tunnistaa asiakkaansa. Asiakassuhteiden hoitaminen on tärkeä osa asiakassuhteisiin pohjautuvalle liiketoiminnalle. Seuraavassa luvussa keskitytäänkin erilaisiin asiakkaisiin ja asiakassuhteen elinkaareen.

3.1.1 Asiakassuhteet ja niiden elinkaari

Yksikään yritys ei toimi ilman asiakkaita, vaan asiakkaat ovat elinehto jokaiselle yritykselle. Bergström ja Leppänen (2009, 468) jakavat yrityksen asiakkaat potentiaalisiin asiakkaisiin, satunnaisasiakkaisiin, kanta-asiakkaisiin sekä entisiin asiakkaisiin. Yrityksen tulee tunnistaa kaikki asiakasryhmät, jotta kaikkien asiakasryhmien kanssa pystyttäisiin luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita, asiakkuuksia. Potentiaaliset asiakkaat jaetaan suspekteihin, asiakkaisiin joista ei vielä ole tietoa, ja prospekteihin, joista yrityksellä on jo yhteystietoja ja mahdollisesti tietoa ostoskäyttäytymisestä. Kanta-asiakkaista tärkeimpiä ovat yritykselle suurimman taloudellisen hyödyn tuovat avainasiakkaat. Laine (2008, 30) kertoo avainasiakkaan tarkoittavan asiakasta, joka ostaa paljon tai asiakasta jolla on paljon ostopotentiaalia. Kanta-asiakkaita ovat myös ns. perusasiakkaat, jotka käyttävät yrityksen palveluja melko säännöllisesti.

Bergström ja Leppänen (2009, 468) pitävät tärkeänä sitä, että yritysten tulee seurata nykyisten asiakkaiden lisäksi myös entisiä asiakkaitaan, jotta asiakassuhteen päättymisen syyt voidaan selvittää ja tätä kautta pyritään välttämään asiakassuhteen päättymiseen johtaneita tilanteita asiakastytyvyyden säilyttämiseksi. (Bergström & Leppänen 2009, 468.) Organisaatiossa työskentelevät henkilöt voivat pitää ja kohdella asiakkaitaan turhan usein abstrakteina ilmiöinä tai massana. Tässä pitäisi huomata se, että jokainen asiakas kuitenkin luo asiakassuhteen myyjän kanssa, mitä tulisi kehittää ja pitää yllä asiakassuhteen elinkaaren kaikissa vaiheissa. Nämä elinkaaren vaiheet ovat Grönroosin (2010) mukaan alkuvaihe, ostovaihe ja kulutus-/käyttövaihe, jotka ovat esiteltynä kuviossa 1 (Grönroos 2010, 319.)



Kuvio 1: Asiakassuhteen elinkaari (mukaillen Grönroos 2010, 320)

Elinkaaren alkuvaiheesta löytyy potentiaalinen asiakas. Mikäli hän on kiinnostunut yrityksen tarjoamista tuotteista tai palveluista, ja uskoo yrityksen pystyvän täyttämään hänen tarpeensa, voi hän siirtyä elinkaaren toiseen vaiheeseen eli ostoprosessiin. Ostoprosessin aikana potentiaalinen asiakas arvioi tuotteita tai palveluja suhteessa siihen mitä hän etsii ja mistä hän on valmis maksamaan. Mikäli prosessin lopputulos on myönteinen, potentiaalinen asiakas päättää kokeilla yrityksen tuotetta tai palvelua, eli hän tekee ensimmäisen oston. Oston tekeminen vie asiakkaan elinkaaren kolmanteen vaiheeseen, kulutus-/käyttöprosessiin. Tämän prosessin aikana asiakkaalle selviää pystyykö yritys huolehtimaan hänen ongelmistaan ja tarjoamaan hyvää palvelua. Mikäli asiakas on tyytyväinen, on asiakassuhteen toistuminen ja jatkuminen todennäköisempää kuin asiakkaan petettyä palveluun. Kuten kuvioon 1 on kuvattu,

voi asiakas lähteä elinkaarelta missä tahansa sen vaiheessa, tai prosessin ollessa tyydyttävä siirtyä aina seuraavaan vaiheeseen. Elinkaaren ”viimeisen” vaiheen jälkeen asiakas voi päättää ostaa seuraavallakin kerralla samalta yritykseltä tai etsiä tarpeitansa vastaavaa palvelua toisaalta. (Grönroos 2010, 320-321.)

Markkinoinnin tavoite ja luonne ovat erilaisia kaikissa asiakassuhteen elinkaaren vaiheissa, kuten aiemmassa yläluvussa jo mainittiinkin. Alkuvaiheessa pyritään herättämään asiakkaan mielenkiinto ja toisessa vaiheessa keskitytään itse myyntiin. Kulutus-/käyttöprosessissa asiakkaalle pitäisi saada aikaan myönteisiä kokemuksia yrityksen kyvystä hoitaa hänen ongelmansa ja vastata hänen tarpeisiinsa. Lopputuloksena pitäisi olla uudelleenmyyntiä ja kestäviä, pitkäaikaisia asiakassuhteita eli asiakkuuksia. (Grönroos 2010, 321.)

Tässä opinnäytetyössä pääosassa olevalle B-2-B liiketoiminnalle tärkeillä asiakkuuksilla, eli pitkäaikaisilla asiakassuhteilla, on myös erilaisia vaiheita. Storbackan ja Lehtisen (2006, 86) mukaan asiakkuuden vaiheet ovat asiakkuuden syntyminen, asiakkuuden jalostuminen ja asiakkuuden loppuminen. Asiakkuuden syntymisellä he tarkoittavat tapahtumaa, jolloin asiakkuudesta on sovittu. (Storbacka & Lehtinen 2006, 86.) Jalostumisvaiheessa tähdätään asiakkuuden arvonnousuun järjestelmällisellä kehitystyöllä. Asiakkuuden pituutta pidetään tärkeänä kehitykselle, ja lähtökohtana usein pidetään sitä, että pitkät asiakassuhteet ovat lyhyitä arvokkaampia. (Storbacka & Lehtinen 2006, 97.) Tämän vuoksi on tärkeää tietää ja tuntea asiakkaitensa pitkäaikaiset tarpeet ja toiveet (Grönroos 2010, 55). Asiakkuudet voivat loppua ja yleensä tähän nähdään kaksi eri syytä. Ensimmäinen on, että asiakas ei itse halua jatkaa asiakkuuttaan ja vaihtaa asiakkuutensa toiseen yritykseen, toinen syy on, että yritys haluaa lopettaa asiakkuuden. Asiakaslähtöiseen asiakkuuden lopettamiseen voi olla lukemattomia eri syitä, yrityksen päätös lopettaa asiakkuus johtuu yleensä asiakkuuden kannattamattomuudesta, eli asiakkuuden arvo on yrityksen mielestä laskenut huonoksi. (Storbacka & Lehtinen 2006, 108.)

Asiakkaan löydettyä hänelle sopivan asiakassuhdekumppanin vähenee muiden vaihtoehtojen houkuttelevuus. Grönroos (2010, 65) mainitsee kolme asiakkaille asiakassuhteessa hyötyjä tuottavaa luokkaa. Ensimmäinen näistä on varmuus, jolloin asiakkaalla on tunne palveluntarjoajan luotettavuudesta. Toinen luokka on sosiaaliset hyödyt, mikä tarkoittaa sitä, että palveluntarjoajayrityksen työntekijät tuntevat asiakkaan ja tämä heidät. Kolmas luokka, erityiskohtelu, ilmenee ylimääräisinä palveluina, erikoishintoina ja muita asiakkaita tärkeämmällä asemalla. (Grönroos 2010, 65.) Samalla nämä asiakkaat ovat kuitenkin tietoisia markkinoilla olevista vaihtoehdoista. Mikäli asiakkuudet kokevat saavansa parempaa laatua, arvoa ja palvelua toisaalta, heillä on mahdollisuus siirtää asiakkuutensa toisaalle. Yritysten tulisi keskittyä hallitsemaan asiakkaitensa ja asiakkuuksiensa koko suhdetta ja kiinnittää huomiota tuotteidensa ja palvelujensa laatuun, arvoon sekä asiakaspalvelun tasoon. Mitä paremmin

asiakassuhdetta hoidetaan, sitä helpompaa asiakkaan on säilyttää suhteensa palveluntarjoajaan. (Grönroos 2010, 50, 264.) Seuraavissa luvuissa keskitytään yllä mainittuihin yrityksille tärkeisiin tarkkailtaviin asioihin asiakassuhteisiin painottuvassa toiminnassa, eli asiakaspalveluun, palvelun laatuun ja tarkastellaan samalla kuinka asiakkaille luodaan arvoa.

3.1.2 Asiakaspalvelu

Yrityksellä täytyy olla päteviä, motivoituneita ja hyvään palveluun sitoutuneita työntekijöitä menestyäkseen. Yritysten täytyy vastata asiakkaitten kasvaneeseen valistuneisuuteen ja vaatimuksiin paremmasta arvosta rahoilleen suuntaamalla huomionsa palveluihin ja toimittamalla asiakkailleen entistä arvokkaampia tarjoomia. (Grönroos 2010, 34.) Tuulaniemen (2011, 18) mukaan asiakaspalvelu on merkittävä tapa erottua kilpailijoista, sillä asiakaspalvelua ei voida täysin kopioida. Asiakkaat ostavat palveluja yrityksiltä, joiden palvelu on hyvää ja kilpailukykyisesti hinnoiteltua.

Palvelu on kokonaisuus, joka yleensä jaotellaan ydin- ja lisäpalveluihin. Grönroos (2010, 224) erottelee peruspalvelun kolmeen osaan: ydinpalveluun, mahdollisiin palveluihin ja tukipalveluihin. Ydinpalvelu(t) on yrityksen syy olla markkinoilla, mutta yritys yleensä tarvitsee lisäpalveluja eli mahdollistavia palveluja, jotta asiakkaat käyttäisivät yrityksen tarjoamaa ydinpalvelua. Tukipalvelut toimivat yrityksen arvoa lisäävinä elementteinä ja tapoina erottua muista samaa ydinpalvelua tarjoavista yrityksistä. (Grönroos 2010, 224-225.) Yrityksen on vaikeata kehittää kilpailuetua ydintuotteen varaan, ellei yrityksellä ole pysyvää teknistä etua tai elleivät sen kustannukset ole jatkuvasti pienemmät kuin muilla (Grönroos 2010, 26).

Grönroos (2010, 82) painottaa palvelujen olevan prosesseja, joissa yrityksen resurssit ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa niin, että asiakkaiden toimintoihin ja prosesseihin syntyy arvoa. Palvelut ovat prosesseja, jotka tukevat asiakkaiden arvon tuottamista. Palvelujen kuluttaminen tarkoittaa prosessin eikä lopputuotoksen kuluttamista, jossa palvelun kuluttaja kokee myös jossain määrin palvelun tuottamisen prosessin ja osallistuu siihen. Palvelun laatua koskevat tutkimukset osoittavat prosessin kokemisen vaikuttavan merkittävästi palvelun kokonaislaadun kokemiseen ja arviointiin. (Grönroos 2010, 86.) Asiakkaat osallistuvat palveluprosessiin olemalla vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan järjestelmien kanssa ja vaikuttamalla prosessin etenemiseen ja lopputulokseen (Grönroos 2010, 79). Yrityksen ja asiakkaan välinen asiakassuhde on prosessi, joka on voimassa myös silloin, kun asiakkaat eivät osta tai kuluta yrityksen palveluja tai tuotteita. Asiakkaiden tulisi kokea, että palveluntarjoaja on valmis tukemaan ja auttamaan heitä myös silloin kun he eivät tee ostoja. (Grönroos 2010, 63.)

B-2-B -palveluja ovat yrityksen tarjoamia palveluja, joiden kohteena on toinen yritys tai organisaatio. 2000 -luvun aikana tavarakeskeinen toimintalogiikka on muuttunut palvelukeskei-

semmäksi. Palvelukeskeisessä ajattelumallissa palvelut ovat erityisosaamista, ja asiakkaat ovat enemmän resursseja ja yhteistyökumppaneita kuin pelkkiä markkinoinnin kohteita. Yritykset pyrkivät luomaan parempia palveluja kaikille markkinoiden eri osa-alueille kilpailuedun saavuttamiseksi. Sekä palvelu- että tuotekeskeisissä organisaatioissa on tärkeätä tukea asiakkaan arvontuotantoprosessia. Arvoa luodaan yhdessä asiakkaan kanssa, mutta asiakas on se, joka määrittää kokemansa arvon. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 14-19.)

Ojasalo & Ojasalo (2010, 20) kuvailevat 2010 -luvun B-2-B -palvelujen omaavan useita eri ominaisuuksia. Heidän mukaansa B-2-B -palvelut ovat muun muassa:

1. Palveluja, joiden tarkoituksena on helpottaa ja yksinkertaistaa asiakasyritysten operaatioita, jolloin asiakasyritys voi keskittyä oman liiketoimintansa kanalta tärkeiden ydinosaaluiden hoitamiseen.
2. Palveluja, joilla pyritään kasvattamaan asiakasyrityksen tuottavuutta. Palvelu auttaa asiakasyritystä tehostamaan liiketoimintaansa ja saavuttamaan tuloksia vähemmällä panostuksella.
3. Palveluja, joilla edesautetaan asiakasyritysten omien asiakkaiden tehokasta seuranta markkinoilla, auttaen asiakasyritystä reagoimaan muutoksiin, ennakkoimaan markkinoiden käännteitä ja vastaamaan muutoksiin nopeammin.
4. Palveluja, joilla pyritään vähentämään asiakasyritysten epävarmuutta heidän liiketoimintansa eri operaatioissa.
5. Palveluja, joilla pyritään tehostamaan asiakkaiden sitoutumista asiakasyritykseen.
6. Palveluja, joilla helpotetaan asiakasyritysten liiketoimintaratkaisujen tuottamista. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 20.)

Asiakaspalvelu on asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen kohtaaminen, jossa asiakaspalvelijan on tarkoitus tuoda esille yrityksen arvoja sekä suhdetta asiakkaaseen. Asiakaspalvelutilanteen lopputuloksen onnistumiseen vaikuttaa se, kuinka asiakaslähtöistä palvelua asiakas saa. Asiakasläheisyys on yrityksen pääomaa, kun yritys tuntee asiakkaansa ja kun se pystyy hyödyntämään asiakkaansa tietoja palvelutilanteissa. (Aarnikoivu 2005, 16.) Palvelulla tulee olla keskeinen arvo yrityksessä, hyvä asiakaspalvelu ei pelkästään riitä. Asiakaskeskeisyyden ja asiakaslähtöisyyden tulisi olla yrityksen jokaisen työntekijän tiedossa. (Aarnikoivu 2005, 28.)

3.1.3 Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys

Laatua pidetään yhtenä yrityksen menestyksen avaintekijöistä. Yrityksen kilpailuetu on riippuvainen yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden laadusta ja arvosta. (Grönroos 2010, 104.) Hyvä palvelu merkitsee asiakkaille tiettyjä hyötyjä, joita eritoten yritysasiakkaat halua-

vat pystyä arvioimaan ja nähdä niiden vaikutukset taloudelliseen tulokseensa (Grönroos 2010, 264). Palvelut ovat subjektiivisesti koettavia prosesseja, joissa tuotanto- ja kulutustoimenpiteet tapahtuvat osittain samanaikaisesti. Koettuun palveluun vaikuttaa olennaisesti se, mitä vuorovaikutustilanteessa tapahtuu. Asiakkaille on tärkeätä se, mitä he saavat vuorovaikutustilanteesta yrityksen kanssa, ja sillä on suuri merkitys palvelun laadun arvioinnissa. (Grönroos 2010, 100-101.)

Laatu on hyvä jos asiakkaan kokema laatu vastaa hänen odotuksiaan. Odotettu laatu muodostuu useista tekijöistä kuten mainonnasta, myyntikampanjoista, yrityksen imagosta ja asiakkaan tarpeista. Asiakkaalle ei kuitenkaan pitäisi luvata liikoja, sillä hänen kokemansa laatu voi jäädä aliarvoiseksi, vaikka laadun taso yrityksessä olisikin korkea. Markkinoinnin kannalta on parempi luvata liian vähän, jotta voidaan varmistua siitä, että annetut lupaukset voidaan varmasti täyttää. Asiakkaan tulisi silti saada enemmän kuin hän odottaa, sillä hyväksyttävä laatu (laatu, joka täyttää odotukset, muttei ylitä niitä) tyydyttää asiakkaan tarpeet, muttei välttämättä saa häntä pitämään suhdettaan palveluntarjoajaan vaalimisen arvoisena. Hyväksyttävä laatu ei saa asiakasta kertomaan ja suosittelemaan yritystä perheelleen ja tutuilleen. (Grönroos 2010, 106, 142.)

Taulukossa 2, on Grönroosin (2010, 121) erilaisten tutkimuksien pohjalta keräämät seitsemän hyväksi koetun palvelun kriteeriä. Ensimmäinen kriteereistä, ammattimaisuus ja taidot, liittyy erityisesti palvelun lopputulokseen, kun taas seitsemäs, maine ja uskottavuus, liittyy yrityksen imagoon. Kriteerit 2-5 ovat kytkeytyneitä itse palveluprosessiin ja kuudes kriteeri, palvelumaisema, liittyy palvelun fyysiseen ympäristöön. (Grönroos 2010, 121.)

1. Ammattimaisuus ja taidot	Palveluntarjoajalla ja sen työntekijöillä täytyy olla tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, jotta he pystyvät ammattitaitoisesti ratkaisemaan asiakkaittensa ongelmat.
2. Asenteet ja käyttäytyminen	Asiakaspalvelijoiden tulee toimia niin, että asiakkaat tuntevat itsensä huomioiduiksi ja että heidän ongelmansa halutaan ratkaista.
3. Lähestyttävyyys ja joustavuus	Palveluntarjoaja on suunnitellut sijaintinsa, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät toimimaan niin, että palvelu on helppo saada. Yrityksen täytyy olla valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti.
4. Luotettavuus	Asiakkaitten täytyy tuntea, että he voivat luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan.
5. Palvelun normalisointi	Mikäli jotain menee pieleen tai jotain odottamatonta tapahtuu, palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, toimivan ratkaisun tilanteeseen.
6. Palvelumaisema	Palvelun fyysisen ympäristön ja muiden palvelutapaamiseen liittyvien tekijöiden täytyy tukea asiakkaiden myönteisiä kokemuksia.
7. Maine ja uskottavuus	Palveluntarjoaja toimii niin, että asiakkaat luottavat siihen, että palveluntarjoaja antaa heidän rahoilleen vastinetta, ja että palveluntarjoajalla on sellaiset suosituskriteerit ja arvot, jotka asiakas voi hyväksyä.

Taulukko 2: Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (mukaillen Grönroos 2010, 122)

Organisaatioiden tulee kuunnella asiakkaitaan ja löytää keinot saada henkilökohtaista palautetta, jotta palvelun laatua pystytään parantamaan. Säännöllinen kanssakäynti asiakkaitten kanssa on välttämätöntä, jotta pystytään tietämään ja ymmärtämään heidän odotuksensa. Tyytyväisistä asiakkaista muodostuva perusta mahdollistaa yrityksen kasvua, lisää tuottavuutta ja auttaa kilpailussa samankaltaisten yritysten kanssa. (Jain & Jain 2005).

Palvelun laadusta puhuttaessa voidaan puhua myös asiakastyytyväisyydestä. Kirjallisuudessa on väitelty siitä, onko asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun välillä eroa, ja jos on, niin koetaanko ensin laatu, jota tyytyväisyys seuraa vai toisinpäin. Grönroosin (2010, 120-121) mukaan loogisinta on, että palvelun kuluttaja havaitsee ensin sen ulottuvuuksien (taulukko 2) laadun ja on vasta sitten tyytyväinen tai tyytymätön saamansa palvelun laatuun. Zeithamlin ja kumppaneiden (2009) mukaan palvelun laadun arvioiminen keskittyy palvelun eri osa-alueisiin, kun asiakastyytyväisyys voidaan nähdä laajempänä käsitteenä. Asiakastyytyväisyys-

teen vaikuttaa palvelun laadun odotukset, tuotteiden ja palvelujen laatu ja hinta sekä erilaiset tilanteelliset ja henkilökohtaiset tekijät. Tällöin koettu palvelun laatu on yksi asiakastyytyväisyyden elementti. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2009, 103-105.)

Tyytyväisyys muodostuu asiakkaan arviosta tuotteesta tai palvelusta, ja siitä kuinka hyvin tuote tai palvelu on kohdannut hänen tarpeensa ja odotuksensa. Asiakas jää tyytymättömäksi jos yritys epäonnistuu kohtaamaan asiakkaan tarpeet ja odotukset. (Zeithaml ym. 2009, 104.) Asiakaspalvelussa ei kuitenkaan pystytä aina välttymään asiakastyytymättömyyttä. Tämä johtuu siitä, että kaikilla asiakkailla on erilainen mielipide hyvästä asiakaspalvelusta. Toinen syy asiakastyytymättömyyteen on se, että palvelun laatua ei pysty täysin varmistamaan ennen palvelutapahtumaa, koska palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. (Reinboth 2008, 103-105.)

Yritysten tulisi jatkuvasti pitää palvelunsa tasalaatuisina ja myös kehittää niitä säännöllisesti, sillä hyvään palveluun tottuneilla asiakkailla on korkeat odotukset saamansa palvelun laadun suhteen (Aarnikoivu 2005, 82). Asiakkaat toimivat tuotteiden ja palveluiden lopullisina arvioijina, joten asiakastyytyväisyys on palvelun laadun kehittämisessä suuri avaintekijä. (Lecklin 2006, 114.) Palvelun laadun kehittämisen kannalta asiakastyytymättömyyden selvittäminen on yhtä tärkeää kuin asiakastyytyväisyyden, sillä tyytymättömät asiakkaat ovat riskiryhmä organisaation toiminnalle. Saamaansa palveluun tyytymättömät asiakkaat kertovat siitä eteenpäin muille helpommin ja useammin kuin kokemaansa palveluun tyytyväiset asiakkaat. Palveluun pettyneiden asiakkaiden tyytymättömyyden syyt tulee tunnistaa ja korjata mahdollisimman nopeasti. (Lecklin 2006, 113.)

Asiakaspalvelua esiintyy monissa eri muodoissa, joista yksi on myyntityö. Myyntihenkilöiden työn tulisi olla enemmän asiakkaiden palvelemista kuin tuotteiden tyrkyttämistä - palvelu myyntitapahtumassa syntyy silloin, kun myyjä on tutustunut asiakkaansa tarpeisiin ja tarjoaa hänelle tuotetta tai palvelua, joka oikeasti vastaa asiakkaan toiveita ja tarpeita. Seuraavaksi opinnäytetyön tietopohjassa siirrytään sen toiseen osaan eli myyntityöhön sekä myyntiprosessiin. Aluksi keskitytään yritysten väliseen myyntityöhön yleisesti, jonka jälkeen keskitytään kuvaamaan myyntiprosessin kulkua.

3.2 B-2-B -myynti

Laine (2008, 17) määrittelee myynnin seuraavanlaisesti: ”Myynti on monimutkainen vyyhti psykologiaa, kommunikointia, analytiikkaa, tilannetajua, bisnesosaamista, markkinataloutta ja jopa tuuria.” Myynnissä päivät ja tilanteet vaihtelevat rajusti ja yritysten myynnin vahvuus määrittyy sen mukaan, kuinka määrätietoisesti ja tehokkaasti yritys myy kokonaisuudessaan. Myyminen on todellisuudessa vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on saada toinen ihminen hy-

väksymään oma ehdotuksemme (Balac 2009, 9). Kyseessä on siis toiseen ihmiseen vaikuttamista ja sen analysointia. Myynnin tarkoituksena on tuottaa yritykselle mahdollisimman korkeaa ja säännöllistä tuottoa, hyviä ja pitkäaikaisia asiakassuhteita sekä uusia asiakkaita (Leppänen 2007, 49).

B-to-b - myynti tapahtuu organisaatioiden tai yritysten välillä (Ojasalo 2010, 24). B-2-B - asiakkaat ostavat tuotteita ja palveluja yleensä omien liiketoiminnallisten tavoitteidensa tukemiseksi. Tuote tai palvelu hankitaan usein yrityksessä olevan ongelman ratkaisemiseksi. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 20.) B-to-B - myynnissä myyjän henkilökohtainen panos korostuu, sillä henkilökohtaiset myyntiprosessit ovat tyypillisiä B-2-B -myyntityössä (Ojasalo 2010, 57). Ojasalo & Ojasalo (2010, 59) nostavat vuorovaikuttamisen taidon erityisen tärkeäksi osaksi B-to-B - palveluiden myyntityötä. Vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan esimerkiksi kuuntelemista, keskustelutaitoa sekä kirjallista osaamista. Vaikka yrityksessä myynti tapahtuu koko organisaation tasolla, myyjä yksilönä vastaa myynnistä prosessina ja projektina. Yksilöllinen myyjä vastaa näiden aikana niin asiakkaan kuin oman organisaation toiminnasta ja yhteistyöstä. (Laine 2008, 32-33.) Myyjä siis johtaa yrityksen ja asiakkaan välisiä hankkeita ja vastaa myös niiden lopputuloksesta molemmille osapuolille (Laine 2008, 37-38).

Tehokkaassa ja yritykselle lisäarvoa tuottavassa uusasiakashankinnassa on huomioitava siihen kohdistuvat riskit. Asiakaskontaktien hakemisessa tulisi keskittyä määrän sijasta laatuun ja keskittyä asiakkaisiin joiden tarpeet yritys pystyy täyttämään. Turhien asiakastapaamisien välttämiseksi asiakkaiden tarpeet tulee kartoittaa huolellisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että myynti- ja markkinointitiimien tulee toimia yhdessä, jotta potentiaalisiiin asiakkaisiin otetaan yhteyttä mahdollisimman nopeasti asiakaskartoituksen jälkeen. Kommunikointi myynnin ja markkinoinnin välillä on oltava joustavaa ja esteetöntä. (Sahlsten 2009.)

3.3 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi -luvussa keskitytään myyntiprosessin kulkuun vaiheittain sekä myyntihenkilön toimintaan myyntiprosessin eri vaiheissa. Myyntiprosessin ideana on saada asiakas ostamaan (Leppänen 2007, 51). Myyntiprosessi on aina tavoitteellista projektityöskentelyä yhdessä asiakkaan kanssa, minkä lopullisena tavoitteena on saada prospektista maksava asiakas. (Laine 2008, 29.) Leppäsen (2007, 49-50) mukaan myyntiprosessissa pyritään pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen ja säännölliseen kanssakäymiseen.

Myyntiprosessi koostuu kahdesta yrityksen osa-alueesta, myyntistrategiasta ja myyntitaktiikasta. Myyntistrategia on markkinointistrategiasta johdettu toimintamalli, jolla tavoitellaan myyntitavoitteiden saavuttamista. Myyntitaktiikka on myyntistrategiasta johdettu toiminta, jolla ohjataan myyjiä ja organisaatiota myyntistrategian mukaiseen toimintaan ja lopputulok-

seen. Myyntistrategian tulee siis olla selvillä ennen myyntitaktiikan suunnittelua. (Leppänen 2007, 49-50.) Myyntistrategian määrittämiä linjoja noudattavaa myyntitaktiikkaa toteutetaan asiakaspinnassa. Myyntiprosessi kannattaa suunnitella tarkasti ja sen toimeenpanoa seurata, sillä se vaikuttaa yrityksen asiakastyytyvyyteen ja kasvattaa samalla yrityksen myyntituotoja ja kannattavuutta. Oikeanlaisella myyntiprosessilla voidaan vaikuttaa asiakkaiden ostopäätöksiin. (Leppänen 2007, 50-51.) Kurki (2013) kuvailee myyntitoiminnan tärkeäksi kilpailutekijäksi muun muassa kuvatus ja selkeästi määritellyn myyntiprosessin, joka on kirjallisessa muodossa. Kurjen (2013) mukaan: ”Suurimmat erot parhaiten ja heikoiten suoriutuvien myyntiorganisaatioiden välillä muodostuvat myyntiprosesseista.”

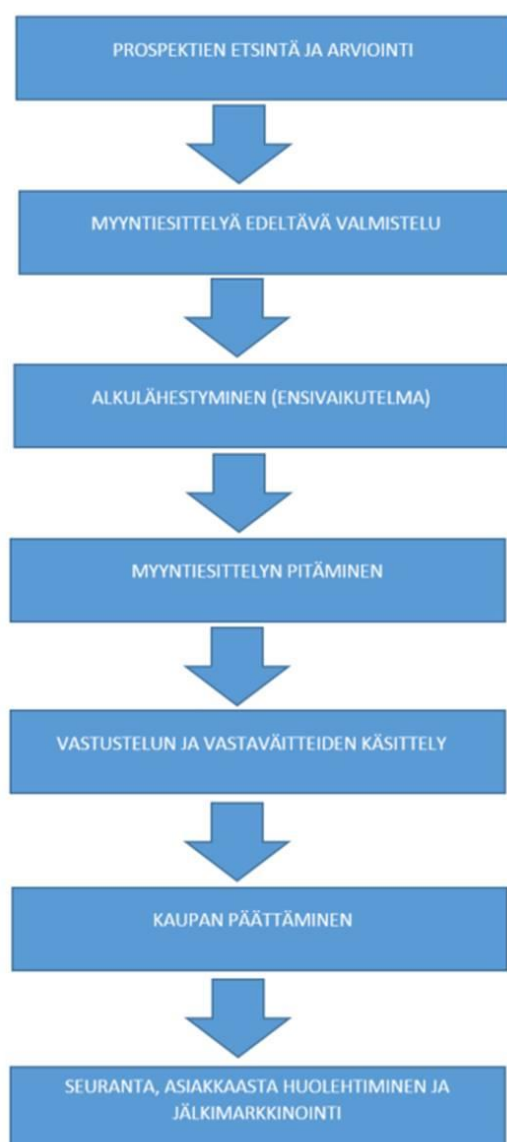
Hollandin ja Youngin (2010, 12-13) mukaan B-2-B -myynnin vaiheet voidaan jakaa viiteen osaluokkaan: tietoisuus ja kiireellisyys (eli prosessin aloitus), tutkimus, mieltymykset, varmuus ja riskinotto (eli ostopäätös). Myynnin vaiheet tulisi rakentaa niin, että asiakas saisi omasta näkökulmastaan ostopäätökseen mahdollisimman hyviä kokemuksia. Tällöin asiakkaalla on matkampi kynnys uusintaostoihin. (Holland & Young 2010, 12-13.) Ensimmäisessä myynnin vaiheessa on tärkeää se, että myyjä on tietoinen siitä, miten ja millä hetkellä asiakas tulee tavoitettavaksi. Oikean ajoituksen kartoittamisessa auttavat sähköiset viestintävälineet, kuten sähköposti ja uudenlaiset mobiililaitteet. Ne auttavat myös asiakasta, sillä he pystyvät olemaan vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa aina haluamallaan hetkellä. (Holland & Young 2010, 64-65.)

Toisessa vaiheessa myyjän tulee tutkia asiakkaan tarpeita ja aiempaa ostokäyttäytymistä, jotta asiakkaalle pystytään tarjoamaan hänen tarpeitaan parhaiten vastaava palveluratkaisu. Asiakkaatkin tekevät tässä vaiheessa omaa tutkimustyötänsä löytääkseen itselleen sopivia palveluntarjoajia. (Holland & Young 2010, 88.) Kolmannessa vaiheessa tulee tunnistaa asiakkaan mieltymykset seuraamalla heidän ostokäyttäytymistään sekä kuuntelemalla asiakasta. Tämän vaiheen tarkoituksena on siis tutustua asiakkaaseen kunnolla, jotta häntä pystytään käsittelemään oikealla tavalla. (Holland & Young 2010, 103.)

Neljännessä myynnin vaiheessa on pääosassa asiakkaan varmuus hankinnastaan. Myyjän täytyy luoda asiakkaalleen varmuus tarjoamista tuotteista ja palveluista myymällä ne asiakkaalle oikealla tavalla. Asiakkaalla on oltava täysi tietoisuus hänelle tarjotun palvelun hinnasta, sen mukanaan tuomista säästöistä ja mahdollisista toteutuksen aikatauluista. (Holland & Young 2010, 110-115.) Hollandin ja Youngin myynnin vaiheissa viimeisenä tulee asiakkaan ostopäätös, johon heidän mukaansa liittyy riskinotto. Hankintaan liittyvät riskit määrittävät suuresti asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja samalla heidän ostopäätöksiään. Asiakkaat tutkivat usein muiden yritykseltä palveluja ostaneiden asiakkaiden kokemuksia verkkopalvelujen avulla. Palveluista löytyneet ongelmatilanteet tai positiiviset esimerkit kauppajien onnistumisista voivat

vaikuttaa uuden asiakkaan ostopäätökseen suuresti. Tässä vaiheessa myyjän on esitettävä ostopäätökseen johtava kysymys. (Holland & Young 2010, 127, 137.)

Ojasalo & Ojasalo puolestaan jakavat myyntiprosessin seuraaviin vaiheisiin (kuvio 2): prospektien etsintä ja arviointi, myyntiesittelyä edeltävä valmistelu, lähestyminen, myyntiesittely, vastaväitteiden ja vastustusten käsittely, kaupan päättäminen, seuranta, asiakkaasta huolehtiminen ja jälkimarkkinointi (Ojasalo & Ojasalo 2010, 53). Koko myyntiprosessin tarkoituksena on päästä kaupan päättämiseen eli myynnin lopulliseen varmistamiseen ja asiakkaan ostoon sitoututtamiseen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 57.)



Kuvio 2: B-2-B-myyntiprosessin yleiset vaiheet (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54)

Ojasalojen (2010, 54) ja Hollandin ja Youngin (2010, 12-13) myynnin vaiheet ovat hyvin erilaisesti nimetyt, mutta sisällöllisesti niistä löytyy jonkin verran samoja asioita, kuten asiakas-

den tarpeiden selvitys, asiakkaiden tarpeita vastaavan palvelukokonaisuuden tarjoaminen ja ostopäätöksen pyytäminen. Tämän opinnäytetyön tavoitteen kannalta päätettiin ottaa Ojasalojen (2010, 54) myyntiprosessin vaiheet tarkempaan käsittelyyn niiden tarkan jäsentelyn ja selkeyden vuoksi. Seuraavissa alaluvuissa avataan tarkemmin Ojasalojen laatiman myyntiprosessin vaiheita.

3.3.1 Prospektien etsintä ja arviointi

Prospektilla tarkoitetaan potentiaalista tuotteen tai palvelun ostajaa eli asiakasta. Ennen muiden myyntitoimien aloittamista yrityksen myyntihenkilön tulee etsiä prospekteja. Yritys tai sen edustaja voidaan määritellä prospektiksi, jos he voivat ostaa, heillä on päätösvalta ostaa, heillä on tarve ostaa, kyky ostaa tai jos he ovat muuten tavoittelemisen arvoisia ominaisuuksiensa takia. Prospektien etsinnän ja arvioinnin vaiheen ideana on löytää mahdollisimman monta prospektia, joiden ostotodennäköisyys on mahdollisimman korkea. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 55.) Ojasalo & Ojasalo (2010, 54) kuvaavat prospektien etsintää kriittiseksi ja raskaaksi myyntiprosessin vaiheeksi, sillä useimmat yritysten myyvät yhteydenotot torjutaan heti ja tuotot voivat jäädä minimaalisiksi. Menestyvä myyntihenkilö erottuu usein tuottoisalla prospektien löytämisellä verrattuna vähemmän menestyvään myyntihenkilöön.

Prospekteja haetaan monella eri tavalla. Ojasalo & Ojasalo (2010) mainitsevat useita prospektien löytämiseen käytettäviä lähteitä: toimialan yritysluettelot, puhelinluettelot, asiakaskunnalta saatavat tiedot, ammatillisilta henkilöiltä ja kontakteilta saatavat tiedot, internet ja kokouksien, messujen ja seminaarien hyödyntäminen yritys- ja myyntiesittelyissä. Myyntihenkilön tehtävänä on ensiksi määritellä prospekti arvioiden edellä mainittuja prospektien määrittelyperiaatteita. Kun prospekti on tunnistettu, myyntihenkilön tulisi ottaa selvää myös muun muassa prospektin operatiivisista sekä liiketoiminnallisista prosesseista, asiakkaista, kilpailijoista ja nykyisistä toimittajista eli myyvän yrityksen kilpailijoista. Lisäksi tulisi selvittää prospektien taloudellinen tilanne, jotta asiakkaan ostotodennäköisyys voitaisiin tarkasti määritellä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54 - 55.)

Uusasiakashankinnassa on otettava huomioon asiakasryhmä, josta uusia asiakkaita pyritään hankkimaan erilaisia kanavia käyttämällä. Ensikontakti asiakkaaseen voidaan luoda monin tavoin, esimerkkeinä yrityksen nettisivut, sähköpostimarkkinointi, sosiaalinen media, telemarkkinointi, asiakassuosituksien sekä printtimainonta. Näillä keinoilla saaduista kontakteista valitaan kohteiksi ne, jotka täyttävät potentiaalisille asiakkaille asetetut kriteerit ja joilla mahdollisesti olisi ostopotentiaalia. (Sahlsten, 2009.) Prospektien tärkeysjärjestykseen asettamisessa ja arvioinnissa kannattaa analysoida prospektin todennäköisyys kaupanteolle sekä se onko prospektilla varmasti tarve tuotteelle tai palvelulle. On myös hyvä analysoida mitkä pro-

spektit ostavat tuotteen tai palvelun todennäköisesti heti, ja mitkä kohteet vaativat pidempi-jaksoisen myyntiprosessin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 53-59.)

3.3.2 Myyntiesittelyä edeltävä valmistelu

Toiseen myyntiprosessin vaiheeseen kuuluu ennakkovalmistautuminen myyntiesittelyyn. Valmistelun tarkoituksena on auttaa myyntihenkilöä havainnollistamaan tuotteiden ja palvelujen ominaisuuksia mahdollisimman hyvin itse myyntitilanteessa. Myyntiesittelyä edeltävässä valmistelussa pyritään tyypillisesti sopimaan tapaaminen asiakkaan kanssa. Tässä vaiheessa myyntihenkilö arvioi prospektien lukumäärän asiakkuudessa, eli onko myyntihenkilöllä monta kontaktoitavaa henkilöä yrityksen sisällä. Myyntihenkilön tulisi huomioida myös ostajien mahdollisesti erilaiset asenteet, mikä määrittelee kannattaako prospekteja tavata ryhmässä vai yksitellen. Myyntihenkilön tulee tarkastella asiakasta niin yrityksen kuin ostajan eli asiakasyritystä edustavan henkilön näkökulmasta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54 - 55.)

Valittuihin potentiaalsiin asiakkaisiin on kontaktin synnyttyä pidettävä aktiivinen yhteys, jotta voidaan tavoitella asiakassuhdetta. Tässä vaiheessa kontaktointi tapahtuu yleensä puhelimitse ja/tai sähköpostilla. Kontaktoidessa potentiaalisen asiakkaan kanssa on pyrittävä antamaan hyvä kuva yrityksen toiminnasta, ja antaa ilmi keinot, joilla pystyttäisiin täyttämään asiakkaan tarpeet. Kontaktoinnin tavoitteena on saada aikaan asiakastapaamisia, joissa varsinainen myyntityö tapahtuisi. Kaikki asiakastapaamiset eivät aina johda myyntiin, mutta niistä on hyvä pitää kirjaa, jotta tapaamisista ja myyntitapahtumista on historiatietoa. Näiden tietojen avulla voidaan kartoittaa asiakkaiden tarpeita ja keskittyä tarjoamaan asiakkaan toiminnan kannalta hänelle merkityksellisimpiä ja oleellisia palveluja. (Sahlsten 2009.)

3.3.3 Lähestyminen ja myyntiesittelyn pitäminen

Myyntiprosessin kolmanteen ja neljänteen vaiheeseen kuuluu prospektin lähestyminen ja samalla ensivaikutelman luominen. Lähestymisen vaiheen alussa myyntihenkilön tulisi varmistaa positiivisella ensivaikutelmalla asiakkaan ostokiinnostus, jonka avulla myyntihenkilö pääsee etenemään ostajan kanssa myyntitapahtumassa eteenpäin. Ensivaikutelmalla tarkoitetaan lähestymisen ensimmäisiä minuutteja, jolloin ostaja ”kategorisoi” myyntihenkilön persoonaa ja myyntityyliä. Ensivaikutelma yleensä määrittelee myyntihenkilön menestymisen, sillä huonon ensivaikutelman saanut ostaja estää todennäköisesti todellisen keskustelun yhteistyöstä. Ostajalla on luontaisia pelkoja ostamiseen muun muassa vaivannäön, ajanhukkaamisen, rahanmenon tai toisten ihmisten arvostuksen menettämisen vaaran takia. Myyntihenkilön tulisi onnistua torjumaan omalla vuorovaikutuksellaan ja toiminnallaan asiakkaan ostopelot. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 56.)

Myyntiesittelyssä myyntihenkilön tarkoituksena on esitellä palvelunsa ostajalle ja esittelyn kautta herättää asiakkaan ostohalu. Myyntihenkilön tavoitteena on siis luoda prospektista myyntiesittelyn kautta maksava asiakas. Myyntiesittely on vuorovaikutusta, jossa myyntihenkilön tulisi tuoda asiakkaalle ostamisen hyödyt esille, koska asiakas todennäköisemmin ostaa tuotteen tai palvelun sen tuomien hyötyjen perusteella. Myyntihenkilön tulisi olla hyvin valmistautunut myyntiesittelyyn, sillä esimerkiksi puutteelliset tiedot asiakasorganisaatiosta ja kilpailijoiden liiketoiminnasta tai huonot esitystaidot voivat vaikuttaa negatiivisesti ostajan vakuuttamisen ja täten estää kaupanteon. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 57.)

3.3.4 Vastaväitteiden ja vastustusten käsittely sekä kaupan päättäminen

Viidenteen myyntiprosessin vaiheeseen kuuluu asiakkaan kanssa neuvottelu, erimielisyyksien ratkaiseminen ja pääsy yhteisymmärrykseen. Tässä myyntiprosessin vaiheessa otetaan huomioon asiakkaan kysymykset ja käydään kanssa väittelyä tuotteista ja palveluista. Usein ostaja osoittaa kiinnostusta myytävään tuotteeseen tai palveluun esittämällä vastaväitteitä vai vastustuksia, jotka tarkoittavat ostajan tekoja tai sanoja, jotka estävät tai hankaloittavat myyntiä. Myyntihenkilön tehtävänä on vakuuttaa ostaja ostamaan myytävä tuote tai palvelu korostamalla niiden hyötyjä asiakkaalle. Kaupan syntyminen onkin todennäköisempää, jos ostaja esittää myyntihenkilölle vastaväitteitä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 57.)

Kuudennessa, eli kaupan päättämisen vaiheessa myyntihenkilön tarkoituksena on nimensä mukaisesti päättää kauppa eli varmistaa myynti ja sitouttaa ostaja ostamiseen. Myyntihenkilön tulisi olla valmis päättämään kauppa missä ja milloin tahansa. Myyntihenkilön tulisi kysyä kauppaa mahdollisimman luonnollisesti, sillä ammattimainen ostaja tunnistaa myyntihenkilön mahdolliset manipulointiyritykset. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 57 - 58.)

3.3.5 Seuranta, asiakkaasta huolehtiminen ja jälkimarkkinointi

Kaupan päättämisen jälkeen myyntihenkilön tulee huolehtia asiakkaan tyytyväisyydestä, varmistamalla myydyin tuotteen tai palvelun prosessin toteutuminen sovitun toiminnan mukaisesti. Myyntihenkilön tulisi huolehtia asiakkaasta kaupan päättämisen jälkeen, jolloin varmistetaan asiakastyytyväisyys, asiakassuhteen muodostuminen sekä uusintaostot. Päästäkseen tavoitteeseensa myyntihenkilön tulee olla vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa muun muassa toimitukseen, laskutukseen, laadun valvontaan ja ylläpitopalveluihin liittyvissä asioissa sekä vastaamalla asiakkaan kysymyksiin ja valituksiin, jotta asiakastyytyväisyys toteutuisi. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 59.)

Tämän vaiheen tavoitteena on pyrkiä rakentamaan hyvää ja laadukasta asiakassuhdetta asiakastyytyväisyyden kautta, tämä auttaa rakentamaan asiakkaan yhteistyöhalukkuutta myös

tulevaisuudessa. Kaupan päättämisen jälkeen laadukkaasti hoidetut palvelut johtavat lisäksyntään ja -myyntiin. B-2-B -palveluiden myynnissä ja markkinoinnissa on tärkeitä, että myyntihenkilö omaa hyvät kuuntelu-, vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot, suhteiden luominen ja kilpailijoiden toimintojen tiedostaminen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 53-59.)

Yhdistämällä opinnäytetyön tietopohjassa olevat kaksi osa-aluetta, asiakaspalveluosaaminen ja myyntityö, saatiin kehittämistyötä varten tausta, jota pystyttiin käyttämään apuna kehittämistyön tutkimuksiin valmistauduttaessa ja tutkimustyön tuloksia analysoitaessa. Seuraavaksi tässä opinnäytetyössä siirrytään varsinaisen kehittämistyön menetelmiin ja kehittämistyön etenemisen kuvaukseen.

4 Myyntihenkilöstön toimien eli myyntipalvelun kehittämisprosessin kuvaus

Tässä luvussa kuvataan toimeksiantajaorganisaation myyntihenkilöstön toimien eli myyntipalvelun kehittämistä varten läpikäyty kehittämisprosessi menetelmäkuvauksien ja niistä saatujen tuloksien kanssa. Kehittämistyöhön valittiin menetelmiksi teemahaastattelu, asiakaskysely ja SWOT -analyysi sekä aivorihi. Menetelmät auttoivat tiedon keräämisessä ja sen analysoinnissa toimeksiantajaorganisaation toiminnan kehittämiskohteita tutkittaessa. Menetelmät käydään läpi yksi kerrallaan siinä järjestyksessä, kun niitä kehittämistyössä käytettiin. Ensin käydään läpi kunkin menetelmän teoretietoa, tämän jälkeen kerrotaan kuinka menetelmää hyödynnettiin kehittämistyössä ja lopuksi käydään läpi menetelmien avulla saadut tulokset.

4.1 Teemahaastattelu

Haastattelu on yksi kehittämistyössä käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä (Ojasalo ym. 2009, 95). Haastattelu poikkeaa monesta muusta tiedonkeruumenetelmästä siten, että siinä ollaan kielellisessä vuorovaikutuksessa suoraan tutkittavien henkilöiden kanssa ja siten, että aineiston keruuta voidaan säädellä tilanteen mukaan ja haastattelun avulla saatuja vastauksia voidaan tulkita paremmin kuin esimerkiksi kyselyiden tuloksia. Haastattelutilanteessa haastateltavia ei rajoiteta tiettyihin raameihin, vaan he saavat tuoda esille tutkimukseen liittyviä asioita vapaasti. Haastattelua pidetään hyvin joustavana menetelmänä ja sen vuoksi se sopii monien erilaisten tutkimuksien tiedonhankintamenetelmäksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 191-192.)

Haastattelulajit voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoitu, eli lomakehaastattelu, toteutetaan lomakkeen avulla, jolloin kysymysten muoto ja järjestys ovat ennalta määrättyt. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Avoin haastattelu on lähimpänä tavallista keskustelua, jolloin haastatteli selvittää haastateltavan

mielipiteitä ja ajatuksia sitä mukaan kun ne haastattelun aikana ilmenevät. (Hirsjärvi ym. 2010, 209-209.)

Teemahaastatteluun valmistaudutaan laatimalla etukäteen tutkimukseen liittyviä teemoja ja niiden alle muutamia apukysymyksiä ja avainsanoja. Muista haastattelumuodoista poiketen teemahaastattelussa valittujen teemojen järjestystä ei määritellä etukäteen, vaan teemojen käsittelyjärjestyksen määrittää keskustelun eteneminen. Tutkimusongelma tosin voi vaatia asioiden käsittelyn etukäteen määritetyssä järjestyksessä. (Tilastokeskus 2013.) Keskustelunomaisessa teemahaastattelussa annetaan tilaa haastateltavien vapaalle puheelle, kuitenkin niin, että kaikki ennalta suunnitellut teemat käydään läpi. Kaikkien haastateltavien kanssa ei välttämättä käydä kaikkia teemoja läpi yhtä kattavasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelun toteuttaminen vaatii huolellista haastattelun teemoihin perehtymistä, sillä tutkittavaan aiheeseen perehtyminen auttaa teemojen valinnassa. Tutkittavien aihealueiden lisäksi myös haastateltavat henkilöt tulisi harkita huolellisesti. Haastateltavaksi tulee valita sellaisia henkilöitä, joilta uskotaan parhaiten saatavan aineistoa tutkittavasta aiheesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelun etuina toimivat kerättävän aineiston kertyminen haastateltavan aidoista kokemuksista ja se, että tutkijan etukäteen suunnittelemaat ja tietämät vastausvaihtoehdot eivät rajaa niitä. Teemahaastattelun haittoina nähdään haastateltavan mahdollisuus johdatella haastattelun kulkua liian voimakkaasti. Vaarana on, että eri haastatteluissa syntyvät aineistot eivät ole riittävässä määrin samanlaisia, eivätkä näin ollen vertailukelpoisia teemaraken-teidensa puolesta. Teemahaastattelu voi ilman haastattelijan kontrollia muuttua ihmisten sekavaksi keskusteluksi, jota on todella vaikea tulkita jälkeenpäin. Tämän vuoksi on tärkeitä antaa haastateltavan puhua vapaasti kustakin teemasta ilman varsinaista järjestystä, mutta kuitenkin ohjata keskustelua niin, ettei se kaikkoo aiheesta kokonaan. (Tilastokeskus 2013.)

Teemahaastattelun hyvänä puolena on myös se, että sen tuloksia on helppo aloittaa analysoimaan teemoittain (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teemahaastattelut on hyvä nauhoittaa ja litteroida, eli kirjoittaa puhtaaksi ennen varsinaisen analysointityön aloittamista. Haasteena tässä on päättää mitä kaikkea täytyy kirjata ylös, riittääkö vain puhe, vai täytyykö äännähdyksetkin kirjata ylös. (Aaltola & Valli 2010, 42-43.) Litteroinnin jälkeen teemahaastatteluaineisto yleensä jäsennetään teemojen mukaisesti, minkä jälkeen aineistoa aletaan pelkistää. Jäsentelyn voi tehdä niin, että kerätään jokaisen käytetyn teeman alle jokaisen haastatellun henkilön vastaukset kyseiseen teemaan liittyen. Tämän jälkeen perehdytään saatuihin vastauksiin teemoittain, jolloin vastauksien samankaltaisuudet ja suuret eroavaisuudet saadaan helposti esille. (Aaltola & Valli 2010, 43.) Teemoitettaessa haastatteluaineistoa

on hyvä pitää mielessä, että alkuperäiset teemat eivät välttämättä ole teemoja, jotka analysoitaessa osoittautuvat olennaisimmiksi tutkimuksen kannalta. Joskus aineistosta löytyy uusia toistuvia teemoja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

4.1.1 Liiketoimintajohtajan teemahaastattelun toteutus ja tulokset

Liiketoimintajohtajan haastattelun tavoitteena oli selvittää yrityksen myyntipalvelun nykytilan toimintoja ja liiketoimintajohtajan näkemys myyntityöhön toimeksiantajaorganisaatiossa. Teemahaastattelussa käytiin läpi muun muassa yrityksen toimintaa ja yrityksessä meneillään olevia muutoksia. Pääpaino haastattelussa oli kuitenkin myyntityössä ja sen tarkastelussa. Teemat 1 ja 2 keskittyivät yleisesti yritykseen ja sen myyntityöhön. Teemoissa 3-5 käytiin läpi yrityksen johdon näkemystä myyntiprosessissa toimimisesta ja myymisestä. Liiketoimintajohtajan haastattelu teemat löytyvät kokonaisuudessaan liitteestä 1.

Toimeksiantajaorganisaation liiketoimintajohtajan haastattelu toteutettiin kohdeorganisaation tiloissa 4.3.2014. Hieman vajaan tunnin kestänyt teemahaastattelu nauhoitettiin, litteroitiin, teemoiteltiin ja tiivistettiin. Alla olevissa tuloksissa keskitytään liiketoimintajohtajan haastattelun osa-alueisiin, jotka nousivat oleellisimmiksi opinnäytetyön kehittämistyön kannalta ja joihin keskityttiin myöhemmin organisaation myyntihenkilöstöä haastateltaessa.

Haastattelun ensimmäinen teema keskittyi toimeksiantajaorganisaation nykyiseen toimintaan. Kehittämistyön kannalta tärkeiksi asioiksi nousivat yrityksessä tapahtuneet muutokset sekä yrityksen myynti- ja markkinointistrategia. Suurin koko organisaatiota koskeva muutos on ollut käynnissä jo kolmen vuoden ajan. Tämä muutos on muokannut yrityksen toimintaa palvelukeskeisemmäksi. Toiminnassa aiemmin olleiden tuotteiden ja palveluiden ympärille on luotu uusia palveluja ja lisäpalveluja, joiden tarkoituksena on luoda lisäarvoa asiakkaille ja houkutella uudenlaisia asiakkaita. Myynnin näkökulmasta suurin yrityksen kehitystä koskeva muutos samalla aikavälillä on se, että yrityksessä on ylipäättänsä myyjiä - aikaisemmin yrityksessä on ollut kerrallaan yksi henkilö myyntitehtävissä. Nyt yrityksessä liiketoimintajohtajan mukaan kehitellään sitä, mitä myyminen oikeastaan on ja miten siitä saisi järjestelmällisempää.

Liiketoimintajohtaja kertoi yrityksessä olevan 4-6 myyntihenkilöä, jotka ovat kaikki tehneet myyntityötä omalla tavallaan yrityksessä. Sen lisäksi, että myyntihenkilöt suorittavat kaikki työtään hieman eri tavoin, toinen syy myynnin erilaisuuteen ja epäjärjestelmällisyyteen on se, että yrityksen myyntiorganisaatio rakentuu kahdesta täysin erilaisesta puolesta, joista toinen puoli myy ensisijaisesti tuotteita, ja toinen palveluja. Kolmas syy on se, että yrityksen myynti- tai markkinointistrategiaa ei ole kirjallisesti määritetty, vaikka muutokset yrityksessä ovat olleet käynnissä jo kolmen vuoden ajan. Liiketoimintajohtaja kertoi, että näiden kahden eri myyntiorganisaation myynti- ja markkinointistrategiat ovat kehitteillä, ja että tarkoituk-

sena olisi luoda yhteiset strategiat molemmille organisaatioille, jotta organisaatiot eivät eriytyisi liikaa toisistaan. Liiketoimintajohtaja kuitenkin kertoi, että markkinoinnin tavoitteena koko yrityksen kannalta on hankkia pitkäaikaisia asiakkuuksia, joilla olisi tarve mahdollisimman moneen yrityksen tarjoamaan palveluun omassa toiminnassaan.

Toisena teemana haastattelussa käytiin läpi myyntityötä. Liiketoimintajohtajan mukaan myyntityö lähtee aina liikkeelle itsensä myymisestä asiakkaalle: ”myyntihenkilön tulee aina myydä ensin itsensä ennen kuin pystyy myymään tuotteita tai palveluja”. Yrityksen myyntihenkilöstöstä kysyttäessä liiketoimintajohtaja kuvaili alaisistaan löytyvän ”nuoria ja innokkaita sekä vanhoja ja hyvällä tavalla urautuneita”. Liiketoimintajohtajan mielestä myyntiorganisaation henkilöstön tulisi sisältää laajasti erilaisia persoonia, tulevaisuudessa organisaatiossa saisi haastattelun perusteella olla nykyistä enemmänkin vivahteikkua. Haasteita myynnissä liiketoimintajohtajan mukaan on aina, kauppaa hänen mukaansa saisi ainakin aina olla enemmän. Liiketoimintajohtaja painotti sitä, että jos haasteista ei pidä, niin myyntityö on silloin väärä ala.

Tärkeä asia, joka nousi esiin myyntityö -teeman alta, oli myyntihenkilöstön toiminnan seuranta. Liiketoimintajohtajan mukaan yrityksessä ei ole tällä hetkellä käytössä käytännön kannalta hyviä seurantavälineitä. Tällä hetkellä yrityksessä joudutaan tekemään paljon manuaalista työtä seurannan toteuttamiseksi, eikä se tällöin palvele myyjiä tai myynnin johtoa. Nykyisillä seurantamenetelmillä myyjiltä menisi vähintään yksi päivä viikosta erilaisten raporttien täyttämiseen jos myyntijohto haluaisi seurata kaikkea toimintaa, eikä tämäkään olisi niin luotettavaa ja täsmällistä kuin haluttaisiin. Tähän tilanteeseen on jo kuitenkin tuloillaan muutos uuden CRM-järjestelmän myötä, minkä avulla myyntijohto pystyy tarkemmin seuraamaan niin päivittäistä kuin vuositasonkin tekemistä. Seurannan kannalta tärkeimmäksi asiaksi liiketoimintajohtaja nosti myyntihenkilöstön aktiivisuuden, sillä se kertoo suoraan, mitä on tehty, ja erityisesti mitä voidaan odottaa tulevan.

Kolmas teema keskittyi varsinaiseen myyntiprosessiin ja sen vaiheisiin. Liiketoimintajohtaja kertoi, että myyntiprosessia, kuten myynti- tai markkinointistrategiaa, ei ole kirjallisesti kuvattu yrityksen sisällä. Hän mainitsi, että hänen mielestään myyntihenkilöstöllä on joko koulutuksen tai kokemuksen puolesta kuitenkin oma myyntiprosessinsa melko hyvin hallussa. Liiketoimintajohtaja kertoi myyntiprosessin tarkoituksen olevan se, että myynnistä saadaan järjestelmällisempää. Yrityksessä on tarkoitus tehdä myyntiprosessiin omat vaiheet, jotta myyntihenkilöstö tekisi oikeassa järjestyksessä oikeita asioita asiakkuuksien saamiseksi.

Liiketoimintajohtaja mainitsi myyntiprosessin vaiheiksi kartoituksen, kontaktoinnin, asiakkuuden avaamisen (asiakastapaamisessa), tarjouksen jättämisen ja kaupan päättämisen. Tärkeimpänä asiana myyntiprosessin eri vaiheille hän mainitsi sen, että jokaisella vaiheella täy-

tyy olla tavoite. Liiketoimintajohtajan mukaan myyjän täytyy ensin tehdä taustaselvityksensä hyvin ja kohdistaa asiakkaiden prospektointi niihin potentiaalsiin asiakkuuksiin joita yrityksessä sillä hetkellä haetaan. Kontaktoinnissa liiketoimintajohtaja suosii suoria kontaktointitapoja sähköisten välineiden sijaan. Hänen mielestään hyvin valmistellulla puhelinsoitolla pääsee hyvin eteenpäin. Kontaktoinnin tavoitteeksi liiketoimintajohtaja määrittelee henkilökohtaisen tapaamisen saamisen, jotta päästäisiin tarkemmin kertomaan keitä ollaan ja miten pystyttäisiin helpottamaan kyseisen asiakkaan elämää. Asiakastapaamisellakin täytyy olla tavoite. Se voi liiketoimintajohtajan mukaan olla muun muassa tarjouspyynnön saaminen, heti myyminen tai suora asiakkuuden saaminen - henkilökohtaisesti hän haluaisi vähintään uuden tapaamisen, sillä harvoin myyminen tapahtuu ensimmäisen asiakastapaamisen aikana. Asiakastapaamisien aikana täytyisi saada selville tarkasti asiakkaan tarpeet ja esittää niihin ratkaisut, jotta saataisiin jättää asiakkaalle tarjous.

Tarjouksen täytyy liiketoimintajohtajan mukaan olla hyvin jäsennelty ja täsmällinen, jotta asiakas ymmärtää, mitä ollaan tarjoamassa ja mitä hän hyötyy ostaessaan yritykseltä. Tänä päivänä kukaan ei liiketoimintajohtajan mukaan osta sen takia, että myyjä on mukava kaveri, vaan kaikki yleensä hakevat hyötyjä ja etuja itselleen. Tarjouksen jättämisen tavoite on luonnollisesti tilauksen saaminen, jolloin liiketoimintajohtajan mukaan varsinainen työ vasta alkaakin asiakkuuden hoitamisen muodossa kontaktoimalla, sopimalla seurantalavereita ja sopimalla tuotannon kanssa yhteistyöstä. Liiketoimintajohtaja mainitsi myös sen, että vaikka tilausta ei saataisikaan, tehdään kyseiselle asiakkaalle suunnitelma toiminnan jatkamisesta ja uudelleen kontaktin ottamisesta. Tämä sen vuoksi, että asiakasyrityksessä on kuitenkin selvästi ollut tarve, mikäli tarjous on päästy jättämään. Liiketoimintajohtajan mukaan kaikista tapaamisista ja kontakteista on pidettävä kirjaa, tämäkin tulee helpottamaan tulevan CRM-järjestelmän myötä.

Neljäs haastatteluteema keskittyi myyntihenkilön ominaisuuksiin. Liiketoimintajohtajan mukaan myyntihenkilössä on aina tärkeintä persoona, ei niinkään se mitä kouluja on käyty tai minkälaista työtä on aiemmin tehnyt. Pyydettyäessä liiketoimintajohtajaa mainitsemaan kolme ominaisuutta, jotka jokaisen myyntimiehen tulisi omata, saatiin vastaukseksi ensimmäisenä jo aiemmin haastattelun aikana ilmennyt aktiivisuus. Toisena myyntihenkilön täytyisi olla luotamusta herättävä ja kolmantena järjestelmällinen.

Viimeinen haastatteluteema keskittyi asiakaspalveluhenkisyyteen myyntityössä ja siihen kuinka asiakkaille luodaan arvoa yrityksessä. Liiketoimintajohtajan mukaan asiakaspalvelu on muutosten vuoksi periaatteessa kokonaan tuotannon käsissä, vaikka toki koko yrityksen tahollaan täytyy olla mukana näissä prosesseissa. Kysyttäessä kuinka asiakkuuksille luodaan arvoa yrityksessä, saatiin ensisijaisena vastauksena se, että pitkäaikaisia asiakassuhteita kohdellaan enemmän kumppaneina joille tuotetaan palveluja ja joiden elämää helpotetaan oikeasti, kuin

vain asiakkaina. Arvoa luodakseen yrityksellä täytyy liiketoimintajohtajan mukaan olla oikeanlaisia konsepteja ja toimintaprosesseja. Tärkeänä asiana liiketoimintajohtaja nosti esiin hyvän ja toimivan vuorovaikutuksen asiakkaiden kanssa, painottaen myyjien vastuullista roolia luottettavana ja ammattitaitoisena henkilönä asiakkuuksien hoidossa.

Haastattelun aikana tuli selväksi, että kehitysehdotukset tulisivat keskittymään myyntipalvelun kehittämisen kannalta lähinnä perusasioihin. Yrityksessä ei ole kirjallisesti määritettyä myynti- ja markkinointistrategiaa tai myyntiprosessia. Myyntihenkilöiden toiminnan seurannassa oli myös ongelmia, mutta siihen oli tulossa ratkaisu uuden CRM -järjestelmän myötä. Toimintaan on tuotu lisää palveluja, jotta yritys pystyy tuottamaan räätälöityjä palveluja asiakkailleen. Liiketoimintajohtajan mukaan yrityksen tavoitteena oli hankkia ja ylläpitää pitkäaikaisia asiakassuhteita, jotka hän mieltää ennemmin kumppaneiksi kuin asiakkaisiksi.

4.1.2 Myyntihenkilöstön teemahaastatteluiden toteutus ja tulokset

Teemat myyntihenkilöstön haastatteluihin määräytyivät liiketoimintajohtajan haastattelun tuloksista esille tulleiden asioiden perusteella. Myyntihenkilöstön teemahaastattelun teemat olivat lähes samat kuin liiketoimintajohtajan teemahaastattelussa. Myyntihenkilöstön teemahaastatteluiden tavoitteena oli selvittää haastateltavien henkilökohtaisia näkemyksiä teemojen (liite 2) aihepiireihin ja selvittää myyntihenkilöstön jäsenien toimien erilaisuutta tuottamassaan myyntipalvelussa.

Tähän opinnäytetyöhön haastateltiin neljää toimeksiantajaorganisaatiossa työskentelevää myyntihenkilöä. Kaksi haastatelluista toimii pääasiallisesti yrityksen tuotteiden myynnissä ja kaksi muuta palveluiden puolella. Kaikki myyntihenkilöiden teemahaastattelut toteutettiin 11.3.2014 yksi kerrallaan toimeksiantajaorganisaation tiloissa. Teemahaastattelut nauhoitettiin, litteroitiin, jäseneltiin teemoittain ja tiivistettiin.

Ensimmäisessä teemassa keskityttiin toimeksiantajaorganisaatioon. Kaikilta myyntihenkilöiltä kysyttiin, minkälaisia muutoksia toimeksiantajaorganisaatiossa on tapahtunut viime aikoina, tai on meneillään parhaillaan. Kaikki myyjät mainitsivat yrityksessä tapahtuneen tai olevan meneillään muutoksia, kaksi myyntihenkilöä mainitsi myyntiin tulleet uudet osa-alueet ja yksi varsinaiseen myyntityöhön panostamisen ja kehittämisen. Toinen tästä teemasta tärkeäksi noussut kysymys liittyi yrityksen myynti- ja markkinointistrategiaan. Myyntihenkilöistä kaksi kertoivat, että yrityksen myynti- tai markkinointistrategiaa ei ole käyty yhdessä läpi ja pitivät tätä huonona asiana. Kaksi muuta myyjää kuvailivat omia näkemyksiään strategioista, lähinnä kertomalla, että myynti ja markkinointi tapahtuvat pääasiassa myyntitiimin omien toimien kautta.

Toisen haastatteluteeman sisältöön valikoitui liiketoimintajohtajan haastattelun tulosten perusteella myyntityön seuranta. Kaikki myyjät kertoivat heidän työtään seurattavan erilaisin luvuin ja taulukoin, mutta vain yksi sanoi suoraan, että nykyinen seurantatapa on todella huono ja toivoo tulevan CRM-järjestelmän tuovan helpotusta nykyiseen tilanteeseen. Toinen tästä teemasta tärkeäksi nostettu asia liittyy yrityksen asiakkuuksiin. Kysyttäessä yrityksen myyntihenkilöstöltä minkälaisia asiakkuuksia toimeksiantajaorganisaatio hakee kokonaisuudessaan, vain yksi nimesi useita palveluita haluavat asiakkaat kohdeasiakkuuksiksi. Kaikilla myyjillä oli selkeä kuva siitä, minkälaisia asiakkaita heidän oma sektorinsa hakee, mutta puhuttaessa toisista sektoreista tai yrityksestä kokonaisuudessaan ei kenelläkään tuntunut olevan selvää käsitystä minkälaisia asiakkuuksia yrityksen asiakkaiksi halutaan. Lisäksi haastattelussa selvisi, että myyntihenkilöstön jäsenet myyvät pääasiassa vain oman sektorinsa tuotteita asiakkailleen, eivätkä tarjoa yrityksen kaikkia palveluita laajasti asiakkailleen. Kaikki myyjät pyrkivät työssään luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita, asiakkuuksia. Myyjistä vain yksi mainitsi asiakkaiden hakemisessa uusien asiakassektoreiden kartoituksen ja hyödyntämisen, kun muut pohjasivat asiakkaiden hankinnan yritykselle jo tutuilla sektoreilla toimiviin asiakkaisiin.

Seuraava haastattelun teema keskittyi myyjien henkilökohtaisiin myyntiprosesseihin ja niiden vaiheissa toimimiseen. Myyjien henkilökohtaisia myyntiprosesseja verrattiin toisiinsa, jotta saatiin selvyys siitä, kuinka eri tai samalla tavalla he myyntiprosessejaan toteuttavat. Kaksi myyntihenkilöä neljästä aloittavat haastattelujen mukaan myyntiprosessinsa kartoituksella, jota he kuvailivat ”aktiiviseksi työksi, jonka tarkoituksena on löytää uusia asiakkuuksia”. Kaksi muuta myyntihenkilöä eivät maininneet tätä kartoituksen vaihetta myyntiprosesseissaan. Kartoitusta tehneiden myyntihenkilöiden seuraava myyntiprosessin vaihe oli varsinainen asiakaskontaktointi, jossa tehty kartoitus toimi pohjana. Ensikontakti otettiin useimmiten puhelimen välityksellä. Kaksi muuta myyntihenkilöstön jäsentä eivät suoranaisesti puhuneet kontaktoinnistakaan.

Seuraavaksi myyntiprosessin vaiheeksi myyntihenkilöt kertoivat asiakastapaamisen, kolme neljästä myyntihenkilöstön jäsenestä kertoivat asiakastapaamisen olevan myyntiprosessinsa vaihe. Yksi myyntihenkilö ei maininnut asiakastapaamista, vaan painotti haastattelussaan puhelinkeskusteluja ja sähköisten työkalujen käyttöä asiakkaan kanssa kommunikoimisessa. Muut myyntihenkilöstön jäsenet kuvailivat asiakastapaamista tilanteeksi, jossa pyritään löytämään asiakkaille oikeita ratkaisuja heidän tarpeisiinsa. Asiakastapaamisen tavoitteeksi asetettiin usein tarjouspyynnön saaminen asiakkaalta, sillä kaikki myyntihenkilöstön jäsenet kuvailivat hakevansa aktiivisesti mahdollisuutta tarjouksen jättämiselle. Kaksi myyntihenkilöä asetti ensimmäisen tapaamisen tavoitteeksi myös jatkotapaamisen saamisen, sillä tarjous harvemmin saadaan ensimmäisen tapaamisen aikana. Toiset kaksi myyntihenkilöä kertoivat odottavansa asiakkaalta kontaktia tapaamisen/puhelinkeskustelun jälkeen, tai soittavansa

asiakkaalle tulevaisuudessa tietyn ajanjakson jälkeen. Uuden tapaamisen tai asiakkaalle soittamisen tarkoituksena on haastattelujen mukaan saada aikaan kaupan päätös eli klousaaminen, jolloin tehdään sopimukset asiakkaan kanssa. Yksi myyntihenkilöstön jäsen ei mainitse myyntiprosessissaan lainkaan yrityksen tuotanto-osaston osallistuttamista myyntiprosessissa ja toinen myyntihenkilö kertoi tarkastavansa vasta sopimuksen teon jälkeen yrityksen tuotannolta, voidaanko sopimuksen mukaisiin resurssitarpeisiin päästä.

Viimeisenä vaiheena myyntiprosesseissaan myyntihenkilöstön kolme jäsentä puhuivat asiakkuuden hoitamisesta ensimmäisen kaupan jälkeen. Yksi myyntihenkilöstön jäsenistä ei varsinaisesti maininnut asiakkuuden hoitamisesta myyntiprosessin vaiheena, mutta hän kuitenkin kuvaili hakevansa pitkäaikaisia asiakkuuksia ja asiakassuhteita, joten voidaan olettaa, että asiakkuuden hoitaminen kuuluu hänen aktiiviseen myyntityöhönsä. Asiakkuuden hoitamisella myyntihenkilöstön jäsenet tarkoittavat muun muassa seurantalavereista sopimista - myös asiakkaiden kanssa, joiden kanssa kauppaa ei saatu syntymään ensimmäisellä yrityksellä.

Myyntiprosessin käsittelyn jälkeen neljännessä haastatteluteemassa keskityttiin myyjän ja ostajan väliseen vuorovaikutukseen. Kaikki haastatellut myyntihenkilöt kertoivat pitävänsä myyntityöstä erityisesti siitä syystä, että he pääsevät työssään toimimaan erilaisten asiakkaiden kanssa. Tämän teeman tärkeimmäksi asiakasi nostettiin se, kuinka myyjät luovat arvoa asiakkailleen. Myyjät puhuivat kaikki asiakkaan kuuntelusta, jonka avulla saadaan selville asiakkaan todelliset tarpeet ja pystytään tämän kautta tarjoamaan ratkaisua. Haastatteluista kävi ilmi myös se, että räätälöityjen ratkaisujen luomista ja tarjoamista asiakkaille pidettiin arvoa luovana tekijänä. Myyjät puhuivat vuorovaikutuksesta asiakkaan kanssa enemmän kumpuunpanuutena, jolloin varsinainen myyjä-ostaja - suhde on häivytettynä. Muita haastatteluista nousseita arvoa luovia asioita olivat asiakkaan kunnioitus, luotettavuus ja rehellisyys sekä asiantunteva palvelu.

Viimeisessä teemassa keskiössä oli myyntihenkilö. Kaikilta myyjiltä kysyttiin heidän mielipidettään siitä, minkälainen myyntihenkilön pitäisi olla. Tärkeinä asioina nähtiin persoonallisuus, aktiivisuus sekä eritoten luotettavuus ja asiantuntemus. Haastatteluista kävi ilmi, että toimeksiantajaorganisaation myyntihenkilöstön jäsenet arvostavat toisistaan löytyviä erilaisia piirteitä, vaikka samaan aikaan näkevät ristiriitoja toistensa toiminnassa.

4.1.3 Yhteenveto liiketoimintajohtajan ja myyntihenkilöstön teemahaastatteluiden tuloksista

Aiemmissa luvuissa on käyty läpi liiketoimintajohtajan ja myyntihenkilöstön jäsenien teemahaastatteluiden tuloksia. Tässä luvussa tehdään yhteenveto liiketoimintajohtajan ja myyntihenkilöstön haastatteluiden tuloksissa ilmenneistä ristiriidoista ja yhteneväisyyksistä. Näitä

asioita on kuvattu myös alla olevaan taulukkoon 3. Taulukon ensimmäiseen sarakkeeseen on merkattu haastatteluissa läpikäytyt teemat ja toiseen sarakkeeseen liiketoimintajohtajan haastattelun tuloksista esiin nousseet kehittämistyön kannalta keskeisimmät asiat. Kolmannen sarakkeeseen on merkattu myyntihenkilöstön teemahaastatteluista saadut tulokset. Taulukossa ja sen alla olevassa avauksessa keskitytään haastatteluista olennaisimmiksi kehittämistyön tavoitteen kannalta oleviin seikkoihin.

Teemat	Liiketoimintajohtaja	Myyntihenkilöstö
Yritys X	<ul style="list-style-type: none"> - Muutokset - Myynti- ja markkinointi-strategia puuttuu - Miten myynnistä saada järjestelmällisempää? 	<ul style="list-style-type: none"> - Tunnistivat samoja muutoksia - Eivät osanneet nimetä myynti- ja markkinointistrategiaa/ kertoivat sen puuttuvan
Myyntityö	<ul style="list-style-type: none"> - Seurannan vaikeudet - Asiakkuuksiksi halutaan monia palvelu- ja/tuotteita haluavia asiakkaita 	<ul style="list-style-type: none"> - Seuranta tällä hetkellä raskasta - Ei selvyttä siitä, min-kälaisia asiakkuuksia yritys hakee kokonaisuudessaan - Vain puolet myyntihenkilöistä tekee aktiivista uusasiakashankintaa
Myyntiprosessi	<ul style="list-style-type: none"> - Myyntiprosessi puuttuu - Nimesi selkeät vaiheet ja niissä toiminnan, lähes teorian mukainen - Tuotannon osallistaminen vasta sopimuksen teon jälkeen 	<ul style="list-style-type: none"> - Täysin omat ja erilaiset vaiheet - Tuotannon osallistaminen vasta sopimuksen teon jälkeen
Ostajan ja myyjän vuorovaikutus	<ul style="list-style-type: none"> - Arvon luominen asiakkaalle - Kumppanuuden painotus 	<ul style="list-style-type: none"> - Kaikki pyrkivät tuotamaan arvoa asiakkaalle - Myös myyntihenkilöt painottivat kumppanuutta
Myyntihenkilö	<ul style="list-style-type: none"> - Persoonallisuuden ja erilaisuuden painotus - Myyntityöstä pitäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Tunnistivat jokaisen myyntihenkilön olevan erilainen ja persoona - Kaikki pitävät myyntityöstä

Taulukko 3: Yhteenveto liiketoimintajohtajan ja myyntihenkilöstön teemahaastatteluiden tuloksista

Ensimmäisessä teemassa kaikissa haastatteluissa keskityttiin toimeksiantajaorganisaatioon ja sitä koskeviin muutoksiin. Kuten aiemmissa myyntihenkilöstön haastattelun tuloksissa mainit-

tiin, niin kaikki myyntihenkilöstön jäsenet mainitsivat yrityksessä tapahtuneen ja tapahtuvan muutoksia, mutta vain yksi henkilöstön jäsen mainitsi myyntityöhön panostamisen ja kehittämisen, mikä oli yksi liiketoimintajohtajan mainitsemista muutoksista. Toinen tästä teemasta tärkeäksi noussut asia liittyi yrityksen myynti- ja markkinointistrategiaan. Liiketoimintajohtaja kertoi omassa haastattelussaan, että yrityksessä ei näitä ole virallisesti vielä muutosten vuoksi määritelty, vaikka myynnistä pitäisi saada järjestelmällisempää. Myyntihenkilöstön jäsenet jakautuivat tässä kahtia, kaksi henkilöstön jäsentä kuvailivat strategioita, kun taas toiset kaksi kertoivat, että näitä ei ole yhdessä koskaan käyty läpi.

Seuraavassa teemassa keskityttiin myyntityöhön, jonka yhdeksi ongelmaksi mainittiin nykyisten seurantamenetelmien heikkous. Liiketoimintajohtajan lisäksi yksi myyntihenkilöstön jäsen kertoi nykyisten seurantamenetelmien olevan käytännön kannalta huonoja. Seurantaongelman kuitenkin toivotaan ratkeavan tulevan CRM -järjestelmän myötä. Tässä teemassa kävi ilmi myös se, että yksikään myyntihenkilöstön jäsen ei tuntunut tietävän minkälaisia asiakkuuksia yritykseen kokonaisuudessaan halutaan. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että yrityksen markkinointistrategiaa ei ole virallisesti määritetty. Tällöin ei myöskään ole käyty keskustelua siitä, minkälaisille asiakkaille prospektointi kohdistetaan. Yhteneväisyytenä liiketoimintajohtajan näkemyksen kanssa oli kuitenkin se, että kaikki myyjät pyrkivät työssään luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita, asiakkuuksia. Liiketoimintajohtajan mukaan myyntiä pitäisi aina olla lisää, minkä voi ratkaista esimerkiksi aktiivisella uusasiakashankinnalla. Vain puolet haastatelluista myyntihenkilöstön jäsenistä kertoivat tekevänsä uusasiakashankintaa, mikä on vastoin liiketoimintajohtajan toivetta. Tämän osaltaan selittää se, että osalla myyntihenkilöstön jäsenistä on pitkän työuran kerryttämä laaja asiakaskunta, jolloin uusasiakashankinnalle jää välttämättä enää aikaa.

Seuraava haastattelun teema keskittyi henkilöstön omiin myyntiprosesseihin ja niissä toimimiseen. Liiketoimintajohtajan kuvailema henkilökohtainen myyntiprosessi oli lähestulkoon samanlainen kuin tämän opinnäytetyön teoriapohjassa mainittu Ojasalojen (2010, 54) myyntiprosessi. Yrityksessä ei kuitenkaan ole virallisesti määritettyä myyntiprosessia. Myyntihenkilöstön jäsenistä yhdellä oli lähes samankaltainen myyntiprosessi kuin liiketoimintajohtajalla. Muutoin myyntiprosessien vaiheet ja sisällöt vaihtelivat suurestikin. Liiketoimintajohtaja mainitsi haastattelussaan, että myyntiprosessin tarkoitus on saada myynnistä järjestelmällisempää. Kaikki myyntihenkilöstön jäsenet toteuttivat myyntiprosessiaan omien tottumuksiensa mukaan.

Myyntiprosessin käsittelyn jälkeen keskityttiin myyjän ja ostajan väliseen vuorovaikutukseen. Kaikki haastatellut henkilöt kertoivat pitävänsä myyntityöstä erityisesti siitä syystä, että he pääsevät työssään toimimaan erilaisten asiakkaiden kanssa. Tässä haastatteluteemassa nostettiin tärkeimmäksi se, miten asiakkaille luodaan myyntihenkilöiden toiminnassa arvoa. Kaik-

ki haastateltavat painottivat asiakkaan kuuntelua, jotta saataisiin selville asiakkaan todelliset tarpeet ja pystytään tämän kautta tarjoamaan niihin ratkaisuja. Haastatteluista kävi ilmi, että räätälöityjen ratkaisujen luomista ja tarjoamista asiakkaille pidettiin arvoa luovana tekijänä. Myyjät puhuivat vuorovaikutuksesta asiakkaan kanssa liiketoimintajohtajan tavoin enemmän kumppanuutena, jolloin varsinainen myyjä-ostaja - suhde on häivytettyä.

Viimeisessä haastatteluteemassa keskiössä olivat myyntihenkilön ominaisuudet. Myyntihenkilöstön vastaukset tärkeistä myyntihenkilön ominaisuuksista olivat samankaltaisia liiketoimintajohtajan vastauksen kanssa. Tärkeinä asioina nähtiin persoonallisuus, aktiivisuus sekä eritoten luotettavuus ja asiantuntemus.

4.2 Asiakaskysely, sen toteutus ja tulokset

Anttilan (1998) mukaan kyselyt soveltuvat erilaisten tilanteiden, käytänteiden ja olosuhteiden kartoittamiseen ja vertailujen tekemiseen. Kysely on aineistonkeruumenetelmä, jolla halutaan saada tietoja yhdenmukaisesti. Yhdenmukaisuus tarkoittaa sitä, että kaikilta kyselyyn osaa ottaneilta kysytään täsmälleen samat kysymykset täsmälleen samalla tavalla. Kyselytutkimuksen hyvinä puolina nähdään se, että sen avulla voidaan saada laaja tutkimusaineisto käsiteltäväksi, se voi tavoittaa monia henkilöitä ja sen kautta pystytään kysymään monia asioita. Kyselymenetelmää pidetään myös tehokkaana, sillä se voi säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Kyselylomake voidaan lähettää vaikka tuhannelle henkilölle, ja mikäli se on ollut huolellisesti suunniteltu, pystytään kyselyn tuottama aineisto käsitellä nopeasti ja analysoida vaikka tietokoneen avulla. (Hirsjärvi ym. 2010, 193-195.)

Kyselytutkimuksen heikkoudet liittyvät vastausten luotettavuuteen sekä mahdollisiin väärinymmärryksiin. Kyselyn laatija on harvoin paikalla, kun kyselyyn vastataan, joten vastaaja voi vastata kyselyyn huolimattomasti ja jättää välistä kysymyksiä, koska ei ymmärrä kysymyksen sisältöä tai vastausvaihtoehtoja. Etänä täytettävissä kyselyissä, kuten sähköpostikyselyissä, on mahdollisuus myös vastaamattomuuteen, jolloin kyselyyn ei välttämättä saada tarpeeksi vastauksia ja tulokset olisivat tätä myötä epäluotettavia. (Hirsjärvi ym. 2010, 195.)

Kyselylomakkeiden avulla voidaan kerätä tietoa mm. tosiasioista, toiminnasta, arvoista, asenteista ja mielipiteistä, tämän lisäksi kyselylomakkeissa voi olla avoimia kysymyksiä, joissa pyydetään perusteluja tai arviointeja esimerkiksi mielipiteille. Kyselylomakkeisiin sisältyy yleensä myös vastaajan taustatietoja, kuten sukupuoli, ikä, koulutus ja ammatti. Lomakkeet tulee laatia huolellisesti, jotta niistä olisi mahdollisimman paljon hyötyä tutkimuksen tekijälle. Kyselylomakkeessa voidaan käyttää erilaisia kysymystenmuotoja, kuten avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä ja avointen ja monivalintakysymysten välimuotoa, jossa valmiiden vastausvaihtoehtojen jälkeen esitetään avoin kysymys. Näiden lisäksi on vielä asteikkoihin,

eli skaaloihin perustuva kysymysmuoto, jonka avulla yleensä halutaan selvittää kuinka voimakkaasti vastaaja on kyselylomakkeessa esitettyjen väittämien kanssa samaa tai eri mieltä. (Hirsjärvi ym. 2010, 197-200.)

Anttilan (1998) mukaan kyselylomakkeen tulisi olla mahdollisimman lyhyt, yksinkertainen ja suoraviivainen, sillä liian monimutkaiset ja raskaat lomakkeet voivat vähentää vastaajien määrää. Hirsjärvi ja kumppanit (2010, 196-197) mainitsevat kaksi päätapaa, jolla kyselyaineistoa voidaan kerätä. Ensimmäinen on posti- ja verkkokysely, jossa lomake lähetetään tutkittavalle täytettäväksi ja takaisin lähetettäväksi. Kyselylomakkeen mukana on hyvä lähettää lähete- tai saatekirje, jossa kerrotaan kyselyn tarkoituksesta. Tämän menetelmän etuina ovat nopeus ja vaivaton aineiston saaminen. Suurin ongelma on jo aikaisemminkin mainittu kato, eli se, ettei saada tarpeeksi vastauksia. Mikäli tutkimuksen aikataulu antaa periksi voi tutkija muistuttaa tutkittavia vastaamaan kyselyyn pariin otteeseen. (Hirsjärvi ym. 2010, 196.)

Toinen kyselyn aineiston keruu menetelmä on suorittaa kontrolloitu kysely, joka voidaan toteuttaa kahdella eri tavalla. Informoidussa kyselyssä tutkija jakaa henkilökohtaisesti kyselylomakkeita paikoissa, joissa kohteena olevia henkilöitä on helppo tavoittaa. Tutkija kertoo samalla tutkimuksesta, selostaa kyselylomaketta ja vastaa kysymyksiin. Vastaajat täyttävät lomakkeet ja palauttavat lomakkeet ennalta sovitun mukaisesti, tutkija ei siis odota, että lomakkeet täytetään heti paikanpäällä. Toinen tapa suorittaa kontrolloitu kysely on henkilökohtaisesti tarkistettu kysely, jossa tutkija lähettää lomakkeet vastaajille ja käy henkilökohtaisesti noutamassa ne ennalta sovitun ajan päästä. Tällöin tutkija voi heti tarkistaa, miten lomakkeet on täytetty ja keskustella tutkittavien kanssa tutkimukseen liittyvistä kysymyksistä. (Hirsjärvi ym. 2010, 196-197.)

Kyselytutkimuksen analysointi aloitetaan tarkastamalla, että onko jokainen vastaaja vastannut jokaiseen kysymykseen. Tämän lisäksi tulee tarkistaa vastausten yhtenäisyys, eli tarkistetaan ovatko kaikki vastaajat ymmärtäneet ja tulkinneet kysymykset samalla tavalla. Tämän jälkeen kyselyyn saatuja vastauksia aletaan yhtenäistämään ja vertailemaan toisiinsa. (Anttila 1998.)

Tämän opinnäytetyön kysely suunnattiin toimeksiantajaorganisaation asiakkaille. Kyselyyn (liite 3) valittiin pääasiassa avoimia kysymyksiä, muutaman asteikkoon (1 ollessa alhaisin arvosana ja 5 paras) perustuvan kysymyksen lisäksi. Kysely lähetettiin 22.4 sähköpostitse kahdeksalle toimeksiantajaorganisaation eri asiakkaalle. Asiakkaat valittiin siten, että jokaista haastateltua myyntimiestä pyydettiin valitsemaan ja antamaan kahden oman asiakkaansa yhteystiedot kyselyä varten. Tämän tarkoituksena oli se, että asiakkailta saatuja vastauksia pystyttiin suoraan vertaamaan siihen, miten heidän kontaktihenkilönsä olivat kertoneet toimivansa työssään.

Kyselyyn saatiin vastaus jokaisen myyntihenkilön yhdeltä asiakkaalta. Viikon kuluttua kyselyn lähettämisestä oli saatu kolme vastausta ja kyselyyn vastaamiseen lähetettiin muistutus, joka auttoi saamaan vastaukset vielä yhdeltä asiakkaalta. Kyselyn vastausprosentti olisi voinut olla parempi, mikäli kysely olisi ajoitettu parempaan ajankohtaan, eikä yrityksillä usein kiireisien vajaiden työviikkojen (pääsiäinen & vappu) aikaan. Positiivista kuitenkin oli, että kyselyyn saatiin kuitenkin vastaus jokaiselta myyjältä yhdeltä asiakkaalta, jotta pystyttiin vertaamaan asiakkaiden vastauksia heidän oman myyntihenkilönsä antamiin vastauksiin. Ensimmäiseksi saadut vastauslomakkeet tarkistettiin, jotta saatiin selvyys siitä, että kaikkiin kysymyksiin oli varmasti vastattu ja, että kysymykset oli ymmärretty oikein. Tämän jälkeen vastauksia jäseneltiin yhteen kyselyn osa-alueiden mukaisesti, minkä avulla nähtiin vastausten eroavaisuudet ja yhteneväisyydet. Skaaloihin perustuneisiin kysymyksiin merkattiin vastauksien vaihteluvälit.

Asiakaskysely jakautui neljään eri osa-alueeseen: Yleiset tiedot asiakkaasta ja yritys X:n toiminnasta, Yritys X:n myyntipalvelu, Myyntiprosessi ja Myyntihenkilö. Yleisillä tiedoilla varmistettiin, että vastaaja on oikeasti ostava ja päättävä asiakas, jotta vastausten oikeellisuuteen voitiin luottaa. Lisäksi kysyttiin asiakkaanyhteyshenkilön ja yritys X:n yhteistyön tämän hetkistä pituutta, jonka keskiarvo oli neljä (4) vuotta. Lopuksi kysyttiin myös asiakkaan yleistä mielipidettä yrityksen toiminnasta ja palveluista. Jokainen vastannut asiakas käytti sanaa hyvä. Lisäksi toimintaa kuvailtiin luotettavaksi, ystävälliseksi sekä pitkäjänteiseksi ratkaisujen hakemiseksi.

Toisena kyselyn osa-alueena oli yrityksen myyntipalvelu, jossa haluttiin niin yleistä mielipidettä yrityksen myynnistä kuin kuvailua yrityksen tekemästä arvon luonnista. Asiakkaiden vastaukset arvon luonnista olivat positiivisia. Esimerkiksi asiakkaat kuvailivat toimintaa varmaksi, räätälöidyksi sekä joustavaksi. Jokainen asiakas oli sitä mieltä, että yritys pitää myös palvelulupauksestaan kiinni päivittäisessä toiminnassaan. Lisäksi kyselyn toisessa osa-alueessa kysyttiin asteikkoon perustunut kysymys yrityksen myyntihenkilöstön tuottaman myyntipalvelun onnistumisesta, vaihteluväli tässä oli arvosanojen 4 ja 5 välillä. Asiakkaat ovat siis selvästi tyytyväisiä yrityksen myyntipalvelun toimivuuteen.

Kolmantena kyselyn osa-alueena oli myyntiprosessi. Kyseisessä osa-alueessa haluttiin kysyä yrityksen toimintatapoja asiakkaan ja yrityksen välisestä vuorovaikutuksesta. Jokainen kysymykseen vastannut asiakas oli jo yritykselle olemassa oleva asiakkuus, joten asiakkaat olivat asiakkuuden hoitamisen vaiheessa myyntiprosessissa. Kaksi asiakasta ei maininnut ollenkaan säännöllisiä tapaamisia, mikä on vastoin toimeksiantajaorganisaation liiketoimintajohtajan toivetta myyntihenkilöiden ja asiakkaiden välisistä säännöllisistä seurantapalavereista. Erit-täin hyvänä tuloksena kyselyistä selvisi, että jokaiselle kyselyyn vastanneelle asiakkaille on

kuitenkin tehty lisämyyntiä ensimmäisen myynnin jälkeen. Yksi asiakkaista vastasi, että lisämyyntiä on tehty paljon.

Neljäs kyselyn osa-alueista oli myyntihenkilö. Tässä kyselyn osa-alueessa haluttiin asiakkaan tarkempaa kuvailua yrityksen myyntihenkilöistä ja heidän myynnillisestä toiminnasta asiakkaissa. Aluksi kysyttiin asteikolla 1-5, kuinka hyvä asiakkaiden oma yhteyshenkilö on heidän mielestään myymään, vaihteluväli tuloksissa oli 4 ja viiden välillä. Toiseksi kysyttiin yhteyshenkilön palvelujen tarjonnan laajuutta, koska liiketoimintajohtajan haastattelussa selvisi, että kaikkien yrityksen myyntihenkilöiden pitäisi myydä kaikkia yrityksen palveluja. Kyseiseen kysymykseen jokainen asiakas vastasi myöntävästi, eli heille on tarjottu useita yrityksen palveluja. Yksi asiakas kuvaili kokemustaan yrityksen lisämyynnistä seuraavanlaisesti: ”Olemme yhdessä kaiken aikaa keskustellen löytäneet lisää täydentäviä palveluja, joita yritys X voi meille tarjota. -- Lisäksi yhteyshenkilö on luonut uusia yhteistyöverkostoja meille omista kontakteistaan.” Tämä on kuitenkin vastoin myyntihenkilöstön teemahaastatteluissa ilmenneitä tuloksia, sillä haastateltavat kertoivat myyvän pääasiassa vain oman sektorinsa tuotteita. Tarkoittaako tämä sitä, että asiakkaat luulevat tietävänsä, mitä kaikkea yritys tarjoaa, kun todellisuus onkin täysin eri ja useita palveluita ja tuotteita voi olla asiakkailta pimennossa? Tässä kyselyn osa-alueessa kysyttiin myös asiakkaan kokemia ominaisuuksia, jotka puhuttelevat yrityksen yhteyshenkilöissä. Asiakkaat kuvailivat yhteyshenkilöitään esimerkiksi seuraavanlaisesti: ”Asiakas voi luottaa, että hänelle tarjotaan tuotteita oikeaan tarpeeseen ja oikealla hinnalla, reiluus, rehellisyys, työtä tehdään sydämellä ja aktiivisesti, lupaukset pidetään.”

Asiakkaiden yleinen mielipide toimeksiantajaorganisaation myyntihenkilöstön tuottamasta myyntipalvelusta on erittäin hyvä. Asiakkaiden vastaukset eivät olleet juurikaan ristiriidassa heidän myyntihenkilöidensä haastatteluissa kertomiin asioihin. Kyselyn lopuksi kysyttiin asiakkailta heidän tyytyväisyyttään heidän kokemaansa myyntipalveluun yrityksessä. Asteikolle 1-5 asetetun kysymyksen tulokset vaihtelivat arvosanojen 4 ja 5 välillä. Vain yksi asiakas antoi kehitysehdotuksia, joissa asiakas pyysi nopeutta tarjouksien tekoon ja tulevaisuudessakin edullisia hintoja. Kyselyn tulokset olivat kauttaaltaan hyvin positiivisia ja kannustavia.

4.3 SWOT -analyysi

SWOT-analyysi, tai nelikenttäanalyysi, on työväline organisaation tilan analysointiin. Sen nimitys tulee englanninkielisistä sanoista strengths/vahvuudet, weaknesses/heikkoudet, opportunities/mahdollisuudet ja threats/uhat. (Lecklin 2006, 233.) SWOT-analyysi on yleisesti käytetty menetelmä yritystoiminnan analysoinnissa. Analyysin avulla pystytään selvittämään yrityksen nykytilan vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat, jotka kirjataan yleensä nelikenttään. Yrityksen vahvuudet ovat yrityksen resursseja ja toimenpiteitä

joita yritys pystyy nykytilanteessaan hyödyntämään, uhat ovat puolestaan tekijöitä, joita yrityksen täytyy parantaa toimiakseen tehokkaasti. Yrityksen tulevaisuutta vaarantavat uhat ja menestymistä edesauttavat mahdollisuudet on myös hyvä tuntea liiketoiminnassa. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2014.)

SWOT-analyysi sopii käytettäväksi kaiken tyyppisiä yrityksiä ja organisaatioita tarkasteltaessa. Analyysi voi koskea yritystä kokonaisuudessaan tai tarkemmin jotain yritystoiminnan osaa kuten markkinoita tai henkilöstöä. Analyysin voi tehdä yksin tai ryhmässä. Yksi hyvä tapa on, että kaikki analyysiä tekevät henkilöt tekevät analyysin ensin yksin, jonka jälkeen kaikkien ajatukset kootaan yhteen. Analyysiä tehdessä on hyvä pitää mielessä käytännönläheinen näkökulma ja pitää erillään yrityksen nykytila (vanhuudet ja heikkoudet) tulevaisuuteen vaikuttavista tekijöistä (uhat ja mahdollisuudet). (Suomen Riskienhallintayhdistys 2014.)

Vahvuudet ovat organisaatiosta itsestään lähtöisiä asioita, jotka ovat hyviä ja toimivat sekä asioita, joissa on onnistuttu. Vahvuuksia kartoitettaessa on tärkeää olla realistinen, asioita ei saa liioitella tai vähätellä. Heikkoudet ovat myös sisältä lähtöisiä asioita. Heikkouksia kerätessä voidaan miettiä asioita, joissa ei ole onnistuttu tai jotka eivät toimi sekä asioita, joita tulisi välttää tulevaisuudessa. Mahdollisuudet tulevat yleensä organisaation ulkopuolelta. Mahdollisuuksia voivat olla esimerkiksi yhteiskunnallinen, taloudellinen ja teknologinen kehitys. Mahdollisuuksia pohdittaessa voi miettiä, miten organisaatio voisi osaltaan vahvistaa myönteistä kehitystä. Uhat tulevat myös yleensä organisaation ulkopuolelta ja ovat organisaation tulevaisuudessa olevia ongelmia, joita tulisi välttää. Uhkia kartoitettaessa tulisi miettiä myös negatiivisia vaikutuksia luovia asioita, joita tulee seurata, ettei niistä muodostu aitoja uhkia. (OK-opintokeskus 2014.)

Analyysin teon jälkeen alkaa analyysin kohteena olleen yrityksen tai sen yritystoiminnan osan varsinainen kehitystyö. Vahvuuksina mainittuja asioita tulee vahvistaa entisestään ja heikkouksia tulee parantaa ja korjata. Kaikkia heikkouksia ei välttämättä pystytäkään poistamaan, mutta niiden vaikutusta täytyy pyrkiä lieventämään. Mahdollisuuksia tulee hyödyntää resursien antamien rajojen mukaan ja uhiin tulee varautua hyvällä suunnittelulla. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2014.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin SWOT-analyysiä yrityksen myyntipalvelun arvioimiseen tehtyjen haastatteluiden ja kyselyiden pohjalta (kuvio 3). Teemahaastatteluiden ja asiakaskyselyn tuloksien pohjalta etsittiin yrityksen myyntipalvelussa ilmenneitä vahvuuksia ja heikkouksia. Löydetyt asiat koottiin teorian mukaisesti yrityksessä nykytilanteen toiminnassa oleviin vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä tulevaisuutta koskeviin mahdollisuuksiin ja uhiin.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaiden mielipide myynnistä hyvä - Keskimääräisesti pitkä myyntikokemus - Persoonallinen myyntihenkilöstö - Asiakkaat pitävät yhteyshenkilöistään 	<ul style="list-style-type: none"> - Johdonmukaisen toiminnan puuttuminen - Ristiin myyminen ei tällä hetkellä tapahdu - Uusasiakashankintaa voisi tehdä enemmänkin - Raskaat seurantamenetelmät - Myyntiprosessin puuttuminen - Tuotannon osallistuttaminen asiakastyöskentelyssä
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> - CRM:n luonti vapauttaa ja selkeyttää resurssien käyttöä - Myyntiprosessin luominen - Toimintatapojen kartoitusmahdollisuus - Uusasiakashankinnan lisääminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Kattavan ja nopean asiakasseurannan puuttuminen - Nykyisten muutoksien rinnalle lisämuutosten luonnin haasteet - Mitä CRM:n tuomalla vapaudella ja toimintamahdollisuudella tehdään?

Kuvio 3: SWOT-analyysi yritys X:n myyntipalvelun toiminnasta

Yrityksen vahvuuksina pidettiin asiakkaiden mielipidettä yleisesti yrityksen myyntihenkilöstön tuottamasta myyntipalvelusta sekä asiakkaiden myynnillisistä yhteyshenkilöistä. Vanhuutena on myös se, että yrityksen myyntihenkilöstöllä ja johdolla on keskimääräisesti pitkä kokemus myyntitoista. Yrityksen myyntihenkilöstö myös pitää myyntityöstä ja hakee asiakkailtaan sopimusluontoista, pitkäaikaista kumppanuutta. Vahvuutena pidettiin erityisesti myös sitä, että yrityksen henkilöstön jäsenet tunnistavat paljon omia heikkouksiaan ja haasteitaan toiminoissaan, mikä on ensimmäinen askel niiden korjaamiseen.

Yrityksen heikkouksena pidettiin muun muassa sitä, että johdonmukaista toimintaa puuttuu. Esimerkiksi johdon toivomia myynnillisiä toimintoja (myynti- ja markkinointistrategia sekä myyntiprosessi) ei ole kirjallisessa muodossa löydettävissä vaan yleiset toimintamallit vaihtelevat myyntihenkilökohtaisesti. Asiakaskyselyssä ilmeni, että yrityksen asiakkaat kokevat saaneensa monipuolista palveluiden ja tuotteiden tarjontaa myyntihenkilöiltään. Haastatteluissa

kuitenkin jokainen myyntihenkilö koki haasteelliseksi ja puutteelliseksi kokonaisvaltaisen myynnin asiakkaille.

Tämän hetkisenä heikkoutena voidaan pitää myös sitä, että vain puolet haastatelluista myyntihenkilöistä kertoi tekevänsä aktiivista uusasiakashankintaa. Toisaalta, yrityksen myyntihenkilöiden keskimääräisesti pitkän työuran vuoksi uusasiakashankinta voi olla aikataulullisesti hankalaa, sillä heillä on paljon nykyisiäkin asiakkuuksia hoidettavanaan. Tehdyissä haastattelussa selvisi myös, että myyntihenkilöt ottavat yrityksen tuotannon mukaan asiakkuuden työstöön vasta myyntiprosessin lopussa. Osa myyntihenkilöistä kuvaili selvittävänsä tuotannon mahdollisuuden venyä asiakkaan kanssa tehtyyn sopimukseen vasta, kun asiakkaan kanssa on sovittu myös tuotannon puolesta asiat. Tämä voidaan tulkita melko riskialttiiksi toimintatavaksi, sillä mitä tapahtuu, jos yrityksen myyntihenkilö tekee asiakkaan kanssa sopimuksen ja yrityksen tuotanto ei pysty sopimuksen edellyttämään toimintaan.

Yrityksen mahdollisuuksina pidettiin CRM -järjestelmän tuloa, myyntiprosessin luomista, sekä uusasiakashankinnan lisäämistä. CRM -järjestelmän tuleminen yrityksen myyntitoimintaan vapauttaa ja selkeyttää resurssien käyttöä. Lisäksi kaikki asiakastiedot tulevat olemaan samassa järjestelmässä kaikkien myyntihenkilöiden ja esimiesten nähtävillä. Toimeksiantajaorganisaation tulisi myös luoda myyntiprosessi vaiheineen, sillä se on ensimmäinen askel toimivaan CRM -järjestelmään, sillä CRM voisi noudattaa ja ohjata myyntihenkilöitä palvelemaan yrityksen asiakkaita myyntiprosessin mukaisesti. Koska näitä perustoimintoja- ja malleja ei ollut valmiina, tässä opinnäytetyössä keskityttiin niiden luomiseen ja selkeyttämiseen.

Uhkina pidettiin kattavan ja nopean asiakasseurannan puuttumista, ja sitä, mitä tulevan CRM -järjestelmän tuomalla vapaudella tehdään. Asiakasseurannan puuttuminen yrityksessä merkitsee myös hiljaisen tiedon täydellistä puuttumista, sillä muukin tieto on raskaan tallennuksen takana. Asiakasseurannan puuttuminen on suuri tällä hetkellä yrityksessä oleva uhka, jonka tuleva CRM -järjestelmä toivottavasti poistaa. Toimeksiantajaorganisaation tämän hetkessä asiakasseurantatoiminnassa on se uhka, että jos organisaation myyntihenkilö lopettaisi työskentelyn yrityksessä tai siirtyisi kilpailijalle, niin hänen asiakkaistaan ja niiden työstöstä löytyisi pahimmassa tapauksessa vain perustiedot. Voidaan olettaa, että tuleva CRM -järjestelmä vapauttaa myyntihenkilöstön aikaa ja resursseja, joita voidaan ohjata myyntitoiminnan tehostamiseen. Tämän vuoksi pidetään tärkeänä sitä, että yritys tekee selkeän suunnitelman myyntihenkilöstön toimintaa kehittämiseen.

4.4 Aivorihi

Ideoinnin tarkoitus on tuottaa erilaisia ratkaisuja meneillään olevaan ongelmaan, tai kuten tässä opinnäytetyössä, kehittämisen kohteena olevan palvelun toiminnan parantamiseen. Tuu-

laniemen (2011, 180) mukaan yleinen toimintatapa on lähestyä ongelmaa kritiikittömästi ja kaukaa, sillä prosessin edetessä ideoinnin kohdetta tullaan tarkentamaan. Ideoinnin aluksi on tarkoitus tuottaa mahdollisimman paljon ideoita, joista toteutuskelpoisimmat löydetään erilaisten arviointiperusteiden perusteella. (Tuulaniemi 2011, 180.)

Ideointi voi olla laajenevaa tai supistuvaa, perusidea on kuitenkin yllämainitun mukaan tuottaa ensin mahdollisimman paljon ideoita, jonka jälkeen ideoita voidaan yhdistellä ja huonoimmat ideat tiputetaan pois. Ideointikierrroksia toteutetaan eri menetelmillä niin kauan, että ideoita nähdään olevan tarpeeksi, tai niiden teolle varatut resurssit, kuten aika, loppuvat. (Tuulaniemi 2011, 180.)

Opinnäytetyöhön valittiin ideointimenetelmäksi aivoriihi eli brainstorming. Brainstorming on 2-5 henkilön ideointisessio, jonka tarkoitus on tuottaa mahdollisimman paljon tiettyyn aiheeseen tai ratkaistavaan ongelmaan liittyviä ideoita. Tärkeätä brainstorming -menetelmää käytettäessä on pyrkiä vähentämään osallistujien itsekritiikkiä, jotta mahdollisimman monta uutta ideaa saataisiin esille, sillä ideoinnissa määrä yleensä myös tuottaa laatua. Aivoriihityöskentelylle on itsekritiikin vähentämisen lisäksi muitakin perussääntöjä: ideoita ei tule arvioida ideointivaiheessa, puheenvuoro kiertää osallistujien kesken järjestyksessä, jolloin kukin vuorollaan kertoo yhden idean kerrallaan ja muiden ideoihin kannattaa todella kiinnittää huomiota, sillä muiden ideat ja ideoiden yhdistely tuottavat myös uusia ideoita. Ideat tulee kirjata ylös kaikkien nähtäville. Ideoiden kriittinen käsittely alkaa vasta, kun uusia ideoita ei enää tule kenenkään mieleen. (Raatikainen 2008, 55-58.)

Aivoriihityöskentelylle on muutama eri lähestymistapa, joista yksi on Raatikaisen mainitsema ”pyöreän pöydän aivoriihi”, jossa osallistujat kertovat järjestyksessä yksittäisiä ideoita ja ideat merkitään ylös. Tämä menetelmä on hyvä, kun halutaan järjestelmällinen aivoriihi, jossa jokainen osallistuja pääsee varmasti puhumaan. Toinen tapa on pitää vapaa aivoriihi, jossa ideoita kerrotaan spontaanisti ja ne kirjataan muistiin sellaisinaan. Kolmas lähestymistapa, lippumenetelmä, eroaa muista aivoriihityöskentelyn lähestymistavoista paljon. Lippumenetelmässä jokainen ideointiin osallistuva kirjoittaa itse ylös omat ideansa paljastamatta niitä ensin muille. Tämän jälkeen ideat kerätään yhteen, järjestellään ja esitellään muille. Tämä menetelmä on hyvä silloin, jos käsitellään luottamuksellista tietoa tai aivoriihessä käsitellään useita aiheita samanaikaisesti. (Microsoft 2014.)

Lähestymistavasta riippumatta aivoriihi-ideointisessiot noudattavat yleensä toiminnoissaan samanlaista järjestystä. Ensimmäiseksi määritellään kirjuri, joka kirjaa ideointisessiossa ilmenneet ideat muistiin ja määritetään ongelma tai asia, jota aivoriihessä käsitellään. Alussa on hyvä myös määritellä myös ideoinnille aikaraja. Varsinaisen ideoinnin alettua toimitaan jonkin ylläolevan lähestymistavan mukaisesti ja kerätään mahdollisimman paljon ideoita. Ide-

oinnin päätyttyä karsitaan samankaltaiset ja toistuvat ideat, ryhmitellään samankaltaisia käsitteitä yhteen ja keskustellaan jäljelle jääneistä ideoista ryhmän kesken. Parhaimmat ideat valitaan toteutettaviksi. (Microsoft 2014.)

Tässä opinnäytetyössä ideointimenetelmät otettiin avuksi suunniteltaessa toimeksiantajaorganisaation myyntihenkilöstön tuottamassa myyntipalvelussa havaittuihin heikkouksiin ja uhiin kehitysehdotuksia. Ideointi toteutettiin opinnäytetyön tekijöiden kesken aivoriihimenetelmää käyttäen. Ideoinnin aluksi kirjoitettiin fläppitaululle tutkimuksen aikana esiin nousseita asioita, joita on käsitelty myös SWOT -analyysin avulla. Ideoinnissa päätettiin keskittyä SWOT -analyysistä heikkouksiksi ja uhiksi mainituista seikoista kehittämistyön kannalta opinnäytetyön tekijöiden mielestä tärkeimpiin asioihin. Tämän jälkeen aivoriihi toteutettiin vapaan aivoriihen lähestymistavalla, eli molemmat ideointiin osallistuneet ehdottivat ongelmakohtiksi havaituille asioille kehittämideoita spontaanisti ja molemmat kirjoittivat näitä ideoita ylös. Ideointisession päätteeksi kaikki ideat käytiin läpi yhdistelemällä ja karsimalla. Lopulliset ideoinnin tuotokset löytyvät taulukosta 4 ja kuvia aivoriihiyöskentelystä liitteestä 4.

Ongelmakohta	Ehdotettu ratkaisu
Johdonmukaisen toiminnan puuttuminen myyntihenkilöstön kesken	Myynti- ja markkinointistrategian sekä myyntiprosessin luominen ja julkaisu
Palvelutarjoaman laajan myymisen haasteellisuus	Rohkaisu. Myyntihenkilöstölle tiedotuksen pitäminen tasaisin väliajoin uusista tuotteista ja palveluista
Uusiasiakashankinnan vähyys verrattuna myyntihenkilöstön kokemukseen	Uusiasiakashankinnan tärkeyden muistuttaminen ja halutun asiakaskunnan määrittäminen
Yrityksen tuotanto-osaston myöhäinen sisällyttäminen myyntiprosessissa	Myyntiprosessin luominen ja yhteistyön selkeyttäminen myyntitiimin ja tuotannon välillä
Myyntihenkilöstön seuranta nyt/ CRM -järjestelmän tulon vaikutukset ajankäyttöön	CRM -järjestelmän tarkastelu ja arviointi käyttöönoton alkuvaiheista alkaen

Taulukko 4: Kehitysehdotuksia

Monet yrityksen myyntihenkilöstön toiminnassa havaitut ongelmakohdat ratkeaisivat paremalla kommunikoinnilla yrityksen sisällä. Tärkeimpänä asiana kehityksen kannalta pidettiin sitä, että yritys laatisi itselleen myynti- ja markkinointistrategian ja jalkauttaisi sen yrityksen sisällä. Tämä yhtenäistäisi myyntihenkilöstön toimintaa myyntipalvelussa. SWOT -analyysissä vahvuuksina ja mahdollisuuksina mainittuja asioita pystytään hyödyntämään ja kehittämään. Esimerkiksi yrityksessä työskentelevien pitkän työuran tehneiden myyntihenkilöiden kokemusta kannattaa käyttää hyödykseen myyntiorganisaatiota koskevissa muutoksissa.

Myyntihenkilöstön toimien yhtenäistämiseksi ja myynnin epäjärjestelmällisyyden vähentämiseksi päätettiin muiden kehitysehdotuksien lisäksi laatia ehdotelma myyntiprosessista. Toimeksiantajaorganisaation liiketoimintajohtajakin kertoi haastattelussaan, että myyntiprosessin luomisen ja käyttöönoton avulla myynnistä saisi järjestelmällisempää. Myyntiprosessin laatimisen koettiin myös auttavan toimeksiantajaorganisaatiota muutoksessaan. Laadittu ehdotelma on kuviossa 4.



Kuvio 4: Ehdotelma myyntiprosessista

Myyntiprosessikuvaus kehitysehdotuksena muodostui jo ensimmäisten haastattelujen aikana, kun toimeksiantajayrityksen liiketoimintajohtaja kertoi, että heillä ei ole määritelty myyntiprosessia kirjallisessa muodossa. Teorian mukaan yrityksen myynnin vahvuus määritellään yri-

tyksen kokonaismyynnin tehokkuudesta ja määrätietoisuudesta, jonka selkeyttävänä työvälineenä myyntiprosessi toimii (Laine 2008, 17.) Yritykselle tuotettiin yrityksen myyntihenkilöstön toiminnan yhtenäistämiseksi ehdotelma myyntiprosessista ja sen vaiheista. Myyntiprosessi perustuu opinnäytetyössä esitettyyn teoriaan sekä haastatteluissa esille tulleisiin tuloksiin. Liiketoimintajohtaja pyysi prosessin alkuvaiheessa, että jos kehitysehdotuksissa päätetään tuottaa yritykselle kirjallinen myyntiprosessi, tulisi sen olla mahdollisimman yleisluontoinen, jotta se soveltuisi yrityksen molemmille myyntiorganisaatioille.

Kuvio 4:n mukainen Ehdotelma myyntiprosessista noudattaa (Ojasalo & Ojasalo) teorian mukaista myyntiprosessia, joka alkaa asiakkaiden etsinnästä, siirtyy asiakkaiden työstöstä kaupan päättämiseen ja loppuu asiakkaasta huolehtimiseen (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54). Toimeksiantajaorganisaation liiketoimintajohtaja kuvaili teemahaastattelussaan myös lähes samat vaiheet omaan myyntiprosessiinsa. Teemahaastatteluiden perusteella luotiin ”tuotannon osallistuttamisen - vaihe”, jota ei teoriassa ollut. Kyseinen vaihe lisättiin ehdotettuun myyntiprosessiin, koska haastatteluissa esille tulleiden tulosten perusteella yrityksessä tuotanto otetaan myynnissä huomioon vasta sopimuksen teon jälkeen. ”Tuotannon osallistuttamisen - vaihe” on siis siirretty ”Klousaamisen - vaiheen” jälkeisestä paikasta ”Asiakastapaamisen - vaiheen” jälkeiseen vaiheeseen, jossa asiakkaalle valmistellaan tarjous. Lisäksi vaiheeseen ehdotettiin määritelmää, jonka avulla määritellään vaiheen tarpeellisuus asiakaskohtaisesti. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen sisäistä linjausta asiakkaan tuomasta euromäärästä tai resurssitarpeesta, jossa määritellään ”Tuotannon osallistuttamisen - vaiheen” tarpeellisuutta asiakaskohtaisesti.

5 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yritys X:n myyntihenkilöstön toimintaa tuottamassaan myyntipalvelussa. Tarkoituksena oli yhtenäistää ja selkeyttää myyntihenkilöstön toimintaa. Tuotoksena kehittämisprosessista syntyi kehitysehdotuksia myyntihenkilöstön luoman myyntipalvelun yhtenäistämiseksi ja selkeyttämiseksi. Opinnäytetyön tietoperusta koostui asiakassuhteista B-2-B -palveluliiketoiminnan pohjana sisältäen teoriaa asiakassuhteiden elinkaaresta, asiakaspalvelusta ja sen laadusta sekä asiakastyytyvyydestä, B-2-B -myynnistä ja myyntiprosessista.

Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin tekemällä teemahaastattelu toimeksiantajaorganisaation liiketoimintajohtajalle ja neljälle myyntihenkilöstön jäsenelle. Liiketoimintajohtajan haastattelun tavoitteena oli saada selvyyttä yrityksen myyntipalvelun nykytilasta, ja hänen omasta mielipiteestään yrityksen myyntipalvelun toiminnasta. Myyntihenkilöstön haastatteluiden tavoitteena oli selvittää vastaako myyntihenkilöstön näkemykset ja mielipiteet yrityksen toiminnasta liiketoimintajohtajan näkemyksiä. Myyntihenkilöstön teemahaastatteluiden

tuloksia verrattiin myös toisiinsa, jotta saatiin selvyys siitä, kuinka eri tai samalla tavalla he toteuttavat myyntipalveluaan. Haastatteluiden jälkeen tehtiin asiakaskysely, joka lähetettiin kahdeksalle toimeksiantajaorganisaation nykyiselle asiakkaalle. Kyselyn tavoitteena oli selvittää vastaako asiakkaiden näkemykset yhteyshenkilöiden toimia myyntipalvelussa. Haastattelujen ja kyselyn tuloksia analysoitiin SWOT -analyysin avulla. Tehdyn SWOT -analyysin avulla löydettiin yrityksen myyntipalvelussa ilmenneitä heikkouksia ja vahvuuksia, joihin aivoriihi työskentelyn avulla ideoitiin kehitysehdotuksia myyntipalvelun toiminnan yhtenäistämiseksi ja selkeyttämiseksi. Ideoinnin avulla päätettiin myös jatkokehittää yhtä kehitysehdotusta, luomalla yritykselle ehdotelma myyntiprosessista myyntihenkilöstön toiminnan yhtenäistämiseksi.

Opinnäytetyössä onnistuttiin saavuttamaan kehittämistyölle asetettu tavoite luomalla kehitysehdotuksia yrityksen myyntipalvelun nykytilan kehittämiseksi. Toimeksiantajalle koottiin yhteen prosessin aikana löydetyt ongelmakohdat ja niille tuotetut ratkaisuehdotukset. Toimeksiantajaorganisaation mielestä opinnäytetyöprosessin lopputuloksena syntyneet kehitysideat olivat hyödyllisiä ja ne aiotaan ottaa huomioon myyntipalvelun kehittämisen jatkotyöstämisessä yrityksen sisällä.

Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 3. painos. Juva: WSOY.
- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.
- Arantola, H. & Korkman, O. 2009. Arki - eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Juva: WSOY.
- Balac, M. 2009. Ostajan opas myyjälle - miten onnistun paremmin myynnissä? Helsinki: Yrityskirjat.
- Bergström, S & Leppänen A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. painos. Helsinki: Edita.
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Juva: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Hämeenlinna: Karisto.
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia - Anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto.
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. 1. painos. Helsinki: WSOY.
- Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita.
- Reinboth, C. 2008. Johdata ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Helsinki: Imperial Sales.
- Storbacka, K. & Lehtinen J. R. 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla, 7. painos. Juva: WSOY.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Karisto.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. 2009. Services Marketing - Integrating Customers Focus across the Firm, 5th International Edition. Boston: McGraw-Hill.

Sähköiset lähteet:

- Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Metodix. Viitattu 16.5.2014.
www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/09_tutkimusmenetelmat/21_survey_eli_kyselytutkimus
- Holland, J. & Young, T. 2010. Rethinking the sales cycle: How Superior Sellers Embrace the Buying Cycle to Achieve a Sustainable and Competitive Advantage. USA: McGraw-Hill. Viitattu 30.4.2014.
http://www.ebook3000.com/Rethinking-the-Sales-Cycle_60754.html
- Jain, R. & Jain, S. 2005. Towards Relational Exchange in Services Marketing: Insights from Hospitality Industry. Journal of Services Research. Viitattu 9.2.2014.
<http://business.highbeam.com/62525/article-1G1-187327725/towards-relational-exchange-services-marketing-insights>

Kurki, L. 2013. Mikä erottaa menestyvän yrityksen hyvästä? Viitattu 6.5.2014.
https://www.forumvirium.fi/sites/default/files/130607_kurki_mercuri_international_forum_virium_sales_excellence_osallistujamateriaali.pdf

Microsoft. 2014. Luovaa suunnittelua aivoriihen avulla. Viitattu 16.5.2014.
office.microsoft.com/fi-fi/visio-help/luovaa-suunnittelua-aivoriihen-avulla-HA010148280.aspx

OK-opintokeskus. 2014. Swot-analyysi. Viitattu 16.5.2014.
ok-opintokeskus.fi/swot-analyysi

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 16.5.2014.
www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_5.html

Sahlsten, P. 2009. Uusasiakashankinta on prosessi. Viitattu 3.2.2014.
<http://www.myynti20.fi/uusasiakashankinta-on-prosessi/>

Suomen Riskienhallintayhdistys. 2014. Nelikenttäanalyysi - SWOT. Viitattu 30.4.2014.
<http://www.pk-rh.fi/index.php?page=swot>

Tilastokeskus 2013. Teemahaastattelu. Viitattu 29.10.2013.
<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

Julkaisemattomat lähteet:

Liiketoimintajohtaja. 2014. Yritys X:n liiketoimintajohtajan tiedonanto 4.3.2014.

Kuviot

Kuvio 1: Asiakassuhteen elinkaari (mukaillen Grönroos 2010, 320).....	11
Kuvio 2: B-2-B-myyntiprosessin yleiset vaiheet (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54)	20
Kuvio 3: SWOT-analyysi yritys X:n myyntipalvelun toiminnasta	39
Kuvio 4: Ehdotelma myyntiprosessista	43

Taulukot

Taulukko 1: Markkinoinnin tavoitteet ja asiakkaan sitoutumisen tasot (mukaillen Grönroos 2010, 183)	9
Taulukko 3: Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (mukaillen Grönroos 2010, 122)	16
Taulukko 4: Yhteenveto liiketoimintajohtajan ja myyntihenkilöstön teemahaastatteluiden tuloksista	32
Taulukko 5: Kehitysehdotuksia	42

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelupohja myyntijohdolle	51
Liite 2 Teemahaastattelupohja myyntihenkilöstölle	52
Liite 3 Asiakaskysely.....	53
Liite 4 Kuvia ideointivaiheesta	55

Liite 1 Teemahaastattelupohja myyntijohdolle

Haastateltavan taustatiedot:

- Asema yrityksessä, vastualueet
- Milloin olet saapunut yritykseen, tausta ennen tätä
- Tulevaisuus: oma ja yrityksen

Teema 1: Yritys X

- Toimiala, palvelut, historiaa
- Muutokset (mitä, milloin, toteutus)
- Myynti- ja markkinointistrategia
- Millaisia asiakkuuksia

Teema 2: Myyntityö

- Myyntityön kuvailu (mitä myynti on)
- Minä myyjänä/oma rooli myynnissä
- Muut myyjät
- Myyjien seuranta

Teema 3: Myyntiprosessi

- Oma myyntiprosessi (vaiheet, kontaktointitavat)
- Päämäärä prosessissa
- Vaiheisiin syventyminen, vaiheissa toimiminen
- Kirjanpito asiakastapaamisista

Teema 4: Myyntihenkilö

- Millainen tulisi myyntihenkilön olla?
- Toimitaanko Yritys X:ssä näin?

Teema 5: Asiakaspalvelu

- Palveluprosessi (kokonaisuuden kuvailu, yhteistyö tuotanto- ja myyntitiimien välillä)
- Kuinka prosessissa luodaan arvoa asiakkaille
- Palvelun laadun arviointi (mitkä asiat vaikuttavat palvelun laatuun, palvelun tasalaatuisuus & kehittäminen)

*Kuinka palvelulupaus ”aina tyytyväinen loppuasiakas” toteutetaan/Kuinka varmistetaan asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden täyttyminen

*Miten asiakkaiden mielipiteet huomioidaan

*Reklamaatioiden hoito, syyt asiakkaitten lähtöön

Liite 2 Teemahaastattelupohja myyntihenkilöstölle

Haastateltava:

Aika ja paikka:

Haastateltavan taustatiedot:

Asema yrityksessä, vastualueet

Milloin olet saapunut yritykseen, tausta ennen tätä

Tulevaisuus: oma ja yrityksen

Teema 1: Yritys X

- Mitä muutoksia -> vaikutukset omaan toimintaan
- Myynti- ja markkinointistrategian kuvailu

Teema 2: Myyntityö

- Myyntityön kuvailu
- Tavoitteellinen myyntityö
- Myyntityön seuranta
- Millaisia asiakkaita/asiakkuuksia haetaan
- Minä myyjänä/oma rooli muiden myyntimiesten joukossa
- Muut myyjät

Teema 3: Myyntiprosessi

- Oma myyntiprosessi (vaiheet)
- Vaiheisiin syventyminen (vaiheissa toimiminen, vaiheiden tavoitteet)

Teema 4: Ostajan ja myyjän vuorovaikutus

- Arvon luominen asiakkaalle omassa toiminnassaan
- Valmistautuminen asiakkaan tapaamiseen
- Mitkä asiat vaikuttavat vuorovaikutukseen

Teema 5: Myyntihenkilö

- Millainen myyntihenkilön tulisi olla (ominaisuuksia)
- Onko yritys X:ssä näitä ominaisuuksia omaavia myyntihenkilöitä
- Miksi asiakas ostaa juuri sinulta
- Toimitko työssäsi eri tavoin kuin muut, miten, miksi

Liite 3 Asiakaskysely

Hei,

Olemme suorittamassa parityönä opinnäytetyötä, jossa kehitämme Yritys X:n myyntipalvelua. Osana opinnäytetyötämme haastattelemme sähköpostikyselyllä Yritys X:n asiakkaita. Toivomme siis, että Te vastaisitte ystävällisesti nopeaan alla olevaan kyselyyn! Kyselyllä kehitetään Yritys X:n ja asiakkaiden välistä yhteistyötä, joten kattavatkin vastaukset ovat tervetulleita!)

Vastaukset voitte laittaa vapaamuotoisesti sähköpostilla takaisin.

Kiitämme jo etukäteen osallistumisestanne!

Terveisin,

Sonja Forsblom & Ville Hollstein

Laurea Leppävaara

1. Yhteyshenkilön tiedot

- Asema yrityksessä
- Yhteistyöaika Yritys X:n kanssa
- Yleinen mielipide Yritys X:n toiminnasta ja palveluista

2. Myynti

- Myynnillinen yhteyshenkilönne Yritys X:ssä
- Asteikolla 1-5 (1 ollessa alhaisin arvosana ja 5 paras) myyntipalvelun onnistuminen
- Miten Yritys X luo teille arvoa toiminnallaan
- Pitääkö Yritys X kiinni palvelulupauksistaan päivittäisessä toiminnassaan

3. Myyntiprosessi

- Miten kontaktointi/vuorovaikutus tapahtuu Yritys X:n kanssa
- Kuinka usein tapaatte yhteyshenkilön kanssa, tapahtuuko kontaktointia tarpeeksi - myös ongelmatilanteissa
- Sovitteko yhteistyön seurannasta
- Onko teille 1. myynnin jälkeen myyty lisää

4. Myyntihenkilö

- Asteikolla 1-5 (1 ollessa alhaisin arvosana ja 5 paras) kuinka hyvä yhteyshenkilönne on myymään
- Mitkä ominaisuudet puhuttelevat yhteyshenkilössänne

- Onko yhteyshenkilönne tarjonnut teille laajasti eri Yritys X:n palveluja
- Kuinka yhteyshenkilönne luo arvoa yhteistyössänne?
- Kuvaile minkälainen mielestänne on hyvä myyntihenkilö
- Kuvaile hyvää myyntikokemusta

Asteikolla 1-5 (1 ollessa alhaisin arvosana ja 5 paras) kuinka tyytyväinen olet kokemaasi myyntipalveluun, perustele.

Kuinka toimintaa voisi parantaa, kehitysehdotuksia?

Liite 4 Kuvia ideointivaiheesta

